无条件增长

必然增长的十大规律

企业建立反亏为盈的管理机制、打造“杀手级”商业模式的行动指南

提升产品魅力
复制核心人才
锁定终身用户
培养股权思维
占据成本优势

李践 黄强 —— 著

中信出版集团

自序一
大道至简：顶尖高手的顶级思维

“万物之始，大道至简，衍化至繁”这句话中，“大道至简”指的是事物的基本原理、方法和规律往往是极其简单的，越是复杂的问题就越有简单的解决方法。

无独有偶，奥卡姆的威廉是14世纪的英格兰逻辑学家，他提出了一个著名原理，叫作奥卡姆剃刀。他认为，把事情变复杂很容易，变简单却很难，一切空洞无物的累赘，都应当被“剔除”。

老子的“大道至简”和奥卡姆剃刀都说明了“简单性原则”的重要性。它不仅是古已有之的真理，更是在当今这个全新的商业时代获得成功的根本法则之一。

顶尖高手的秘密

我的事业是从跆拳道开始起步的。在跆拳道运动中，有个最基本的常识就是：如果没有特别的禀赋，业余选手通常是打不过专业选手的，而且这与训练的时间长短无关。在我的队伍中，只经过一个月训练的专业选手就能够轻松打败苦心摸索十余年的业余“老法师”。究其原因，业余选手的练习时间虽然长，但他们练习的多余而无效的招数多，能够有效取得胜利的招数少。而对专业选手来说，虽然其所练习的招数少，却招招得以制胜。

然而，并不是所有的专业选手都是顶尖高手。真正的顶尖高手会对这项运动进行全面深入的研究，直至发现对手的薄弱之处，从而研究出“一招制敌”的招数。

为了实现“一招制敌”，顶尖高手更懂得取舍。只针对这简简单单的一招，投入大量的时间，以高标准和高要求进行反复练习。并且他们高度聚焦，不断地“剔除”其他空泛的招数，只练制胜招数，直到将这一招练到速度极快、力度极大、精准度极高，一旦对手被击中，几乎都无法再投入战斗为止。

这就是顶尖高手训练的核心思维。

大道至简

根据行动教育多年研究发现，企业失败的原因成千上万，而成功的原因却只有一个，那就是抓住了所有企业运行的共同法则，以及隐藏在商业本质背后最基本的运行规律。

今天，“道”的概念被重新定义。我所理解的“道”，就是要抓住事物发展的根本原因，以及潜藏在事物本质之下的运行规律，这是决定成败的关键法则。

只有抓住根本原因，才能做到大道至简。这就要求我们必须从复杂的事务当中抽离出来，回到事物的起点进行思考，逐步揭开层层迷雾，直抵核心。再针对核心深度反思、研究、总结和践行。

做加法容易，做减法却很难，做到极简实为最难。抓不到根本原因，我们就“简”不了。没有深度的研究，我们就找不到本质背后的规律，一招制敌也就无从谈起。只有通过深度研究，找到根本原因，才

能剔除那些无效的、可有可无的、非本质的东西，将最简单的本质和规律握在手中。

所以，“大道至简”是一个深度创新的过程，也是企业化繁为简的助推器。

行胜于言

最顶尖的高手，一定是知行合一的高手。行为心理学研究表明，人们的认知决定了思维，而思维决定了最终的外在行为。当我们通过学习，逐渐找到了商业运行的根本原因的时候，我们的认知和思维将会彻底改变，其中包括我们对战略的认知、产品的认知、人才的认知。而思维的改变，将最终导致行为的改变。

实践是检验真理的唯一标准。如果缺乏在商海中真枪实战的实践经验，一切理论的学习都是纸上谈兵。就好比在操场上学习游泳，在电脑游戏里练习踢足球一样，是无法见到事物的本来面貌的。所以行动教育一直坚持：讲自己所做，做自己所讲，只讲那些自己正在做的、实践过的事情所得出的理论。

幸运的是，在这条路上，我们从来不是独行者。这十多年来，行动教育的“赢利模式”课程已举办300余期，13万名企业家学员、7万多家企业一路相随，不少企业都实现了从无到有、从小到大的巨大转变。他们都是理论的践行者，实实在在地践行着本书所讲的企业经营管理体系。从某种意义上来说，本书理论不断完善的过程，也是一部分民营企业发展壮大的过程。正是他们的实践，让我们看到了这套体系的巨大价值，给了我们无比强大的自信和力量。

本书所讲的企业实现必然增长的十大规律，实际上是一套商学院的浓缩EMBA（高级管理人员工商管理硕士）课程，也是我创业33年以来，跨越七大行业的管理经验的总结。同时，本书也是我的搭档黄强先生多年以来的实践结晶。我们试图在庞杂浩渺的商业环境中，运用奥卡姆剃刀原理，进行“刀刃”上的变革，撬起管理的支点，抽丝剥茧地帮助企业家找到商业运行最本质的规律，以及商学院课程中最核心的原理，商业社会中“大道至简”的顶级思维。

大道至简，行胜于言！通过本书，我们希望将这套理论与更多的朋友分享。我们愿意做商学院知识的传播者与践行者，用最简短的语言、最明确的概念表达我们的管理理念和管理主张。让商学院教育不再是纸上谈兵，而是回归到企业发展的实践中去，一路陪伴所有企业成长！

李践

2018年7月于行动教育上海校园

自序二
成长的秘密：必然增长的践行指南

树不生长则死，这是大自然的规律，企业不增长则衰，这是商业规律，增长是企业永恒的追求！

然而，实现短期增长容易，持续增长难；偶然增长容易，必然增长难。创业往往是九死一生，增长往往是九败一胜。但失败必有原因、成功必有方法、增长必有规律！

下面，我想通过我的几段人生经历，讲述一下我在行动教育是如何从失败，一步一步迈向成功的。

必然失败：我的创业初体验

我大学就读的是工商管理专业，我的学科成绩和综合测评成绩排名全系第一，还担任过几届班长，就业前途一片光明。然而，我对未来有更高的追求，不想大学毕业后只是找个普通的工作，我想要创造属于我的不一样的人生。在大三下学期，我不顾家人的极力反对，孤注一掷，四处筹资，义无反顾地走上了自主创业的道路。

我的创业想法源于我第一次领到奖学金时，请我的副班长去吃肯德基的那一天。那顿肯德基花掉了我一周的生活费。当我看到它的价格这么高却还有那么多人在排队时，我感到深深的震撼！于是，我萌生了开一家“中国的肯德基”的想法，并与我的三位好兄弟去西安开了一家肉夹馍店，立志将其打造成“中国的肯德基”！

可是，“理想很丰满，现实很骨感”，创业和想象相距甚远。我们白天做老板，晚上睡地板，一天工作十几个小时，还不领一分钱的工资。尽管如此，肉夹馍店还是入不敷出，难以为继。我们死撑了一年，不仅亏损严重，还欠了很多外债，最后不得不选择放弃。

但对创业不死心的我们，又南下广州、深圳，继续寻找创业机会，无功而返后，又去了浙江义乌，其间我们做过文具、灯具批发，屡败屡战，却始终没有看到希望的曙光。

那时我渐渐明白，光有梦想和激情是远远不够的，一切的失败并非偶然遭遇。尽管我学的是工商管理专业，但是我对商业的无知，以及对经营管理知识的理解非常浅薄，才导致创业失败！

必然增长：我的自我成长之路

痛定思痛后，我放弃了创业，带着迷茫和无助，开启了新的未知之旅。我不能再吃无知的苦，我要通过学习改变命运。

幸运的是，我选择了行动教育。我从一线业务员做起，第一次有机会聆听李践老师主讲的“赢利模式”。鉴于自己的创业经历，我发现自己对企业经营管理所知甚少，于是下定决心开始疯狂学习，只花了3个月时间就读完了李践老师所有的著作。同时，我还参加了岗位专业技能的培训课程，借机向公司业务最好的同事请教……一切的苦心没有白费。

6个月后，我成为行动教育浙江分公司的月度冠军业务员；7个月后，我被任命为浙江区域的市场总监，成为当年新人中业绩最好、提升最快的员工。2008年，我带领团队做到人均业绩第一名；2009年2

月，我被公司破格提拔为省级分公司总经理。从一线业务员到总经理，我只用了1年多的时间。

这一切的成长和改变，都来自学习。而且，这一切不是偶然获得的，而是努力后的必然结果！

后来，我又被调到行动教育总部，来到了我的恩师李践老师身边。李践老师就像教练一样，从思维、理念到日常训练都给予我悉心指导。那5年是我人生中成长最快的5年，也是我实现蜕变、走向成熟的5年。我先后在行动教育总部担任事业部总经理、教学中心总经理、营销中心总经理，直到现在的营销副总裁，分管着全国30多家子公司。我终于有机会将自己的企业管理经验分享给大家。而我分管的子公司其销售业绩在过去3年里平均增长了60%以上，利润增长则达到了100%。

千帆过尽之后，我想说，我所取得的一切成功，都是源自我找到了实现企业必然增长的路径，找到了实现可持续增长的十大规律！

在我服务民营企业的这12年里，看到了全国各地多家企业的落败，也感受到了不同老板的艰辛，更见证了无数企业的蜕变。这些企业从无到有，从小到大，从没有竞争力，到成为行业翘楚和上市公司，它们的成功都有共同的秘诀，就在这本书的十大规律里。而那些经营遇到困难的企业，对照本书，也都能找到改变现状的方法。

本书阐述了企业持续增长，从偶然增长到必然增长的规律。希望这本书、这套体系能为更多的企业家打开一张纵横商海的航海图，也能为更多的管理者提供企业管理的指南。

黄强
2018年7月于深圳

前言
增长之道，一以贯之

增长，作为企业经营者的目标，其重要性是不言而喻的。可以说，企业的发展、员工的福利、股东的价值最大化、社会的进步，以及国家的强盛都有其增长之道。

尽管如此，中国广大民营企业的现状却是：增长始终无法摆脱盲目性、偶然性。很多时候，我们的企业家并不清楚自己的企业究竟赢在哪里，又输在何处。这样的经营管理是缺少章法的，其最大的弊病就是企业的增长无法从偶然走向必然，实现“无条件增长”。

本书的核心主题就是探讨企业如何才能实现“无条件增长”。围绕这一主题，首先我们要明确“无条件增长”并不是说企业的增长不依赖任何条件，而是说企业的高层在经营管理上掌握了清晰且符合商业逻辑的规律和方法之后，其增长将是一件必然之事。本书就详细地阐述了这些规律和方法。许多人问：“企业实现无条件增长究竟靠什么？”对于这个问题，我们的回答是：“增长之道，一以贯之。”

在我们看来，一家企业的经营、管理无论有多复杂，其核心就是十大板块：战略设计、产品研发、人才战略、用户战略、预算管理、绩效机制、市场营销、财务管理、模式创新和资本杠杆。每个板块都各自蕴含着一个核心规律，我们将其称为无条件增长的十大规律（见图0–1）。

1 战略设计，成为第一的“唯一”规律

2 产品研发，“1米宽、10 000米深”的“钻井”规律

3 人才战略，“从1到1 000”的人才复制规律

4 用户战略，锁定终身用户的“大鲸”规律

5 预算管理，先算后做的“一张表”规律

6 绩效机制，激活绩效的“飞轮”规律

7 市场营销，定价定天下的“1P”规律

8 财务管理，总揽全盘的“现金流”规律

9 模式创新，构建“杀手级”商业模式的规律

10 资本杠杆，股东价值最大化的资本规律

图0–1

具体来说，在第一章，我们提出了帮助企业成为第一的“唯一”规律，其核心内容是企业必须在价值创新战略和成本领先战略这两者之间选择一条适合自己的差异化发展道路；在第二章，我们分析了“1米宽、10 000米深”的“钻井”规律，主要讲述企业该如何专注于产品研发，打造超出用户期望的爆品；在第三章，我们揭示了“从1到1 000”的人才复制规律，其关键内容是让企业通过建立企业大学，打造属于自己的人才生产线；在第四章，我们阐述了企业在用户战略上如何开发和维护大客户；在第五章，我们明确了企业在预算管理中“先算后做”与数据思维的重要性，并详细阐述了提升预算管控能力的方法；在第六章，我们从人性的角度出发，探讨了激活绩效的“飞轮”规律；在第七章，我们将带领读者跳出传统营销学的思路，学习产品定价的“四定法则”；在第八章，我们将阐释总揽企业经营管理的“现金流”规律；在第九章，我们结合互联网平台的发展优势，提出了构建“杀手级”商业模式的方法，为传统企业在实现商业模式的转型过程中提供了实操方案；在第十章，通过对比商业思维、股权思维和资本

思维在商业实践中的差别，我们阐述了助力股东价值最大化的资本规律。

贯穿企业增长之道的，就是这十大规律。正所谓“大道至简”，企业实现无条件增长并没有那么复杂，它依靠的就是这十大规律及其所蕴含的方法。我们要做的就是深入掌握并灵活运用它们。也唯有如此，企业的经营管理才能变得更加简单、清晰与高效，企业也才能在成为行业第一的道路上走得顺风顺水！

第一章
战略设计

成为第一的"唯一"规律

十银不敌一金

提问：战略设计解决什么问题?

关于这个问题的回答有很多：有人认为战略设计解决的是企业发展方向的问题；有人认为战略设计能帮助企业明确总的发展规划；还有人认为战略设计事关企业发展的高度……

这些说法都有道理，却没有直击要害。在我们看来，战略设计解决的是企业发展的两大核心问题：定标和定位。定标，就是为企业确定行业第一的发展方向和目标。定位，则是让企业通过走差异化发展道路成为行业第一。

我们先来看定标。

在企业的战略设计上，有一种思维叫"以终为始"，即以终点作为开始。以终为始的思维告诉我们：企业的战略设计，从一开始就要确

定一个高远目标，定标必须志存高远。具体来讲，任何一家企业都应该把成为行业第一作为自己的目标。原因很简单，因为“十银不敌一金”。体育竞赛的经验表明，十块银牌的价值都敌不过一块金牌的价值。企业所面对的激烈的市场竞争也是如此，甚至更为残酷。没有任何一位运动员不想拿金牌，也没有任何一家企业不想成为行业第一。因为只有做到行业第一，才是真正的胜利。

今天做到行业第一的企业，在市场竞争中往往大小通吃。尤其在移动互联网时代，行业边界变得模糊，跨界转型成为行业巨头的新玩法。在这种弱肉强食的市场环境下，不朝行业第一的目标努力奋斗的话，很容易被竞争对手打败。

定标之后还要对标。对标，就是对比行业标杆，向业界第一名看齐。

毋庸置疑，在任何领域，行业标杆的作用都是极为重要的。一个好的行业标杆，不仅是你的指明灯，还是你学习的典范。以跆拳道为例，要想成为世界顶级的跆拳道大师，最高效的方法就是向世界顶级的跆拳道教练学习，把其视为“标杆”。

企业发展也是如此。一旦确定了行业第一的目标，企业接下来要做的就是找到行业标杆，系统地、全面地学习它们的经营之道。具体来说，就是在战略、产品、用户、人才、财务、营销、商业模式这几个方面以行业标杆的标准要求自己，不断完善自身，快速提升自己的行业竞争力。

差异化生存之道

确定了目标和标杆之后，企业就能成为行业第一吗？答案是否定的。

在确定了目标以及向行业标杆学习之后，企业最多也只能达到行业标杆的水平。更可怕的后果是：如果企业在向行业标杆学习的过程中没有做出自己的特色，就容易产生同质化竞争，即与不同品牌的商品在性能、外观甚至营销手段上逐渐趋同。

如果想要避免这种现象发生，企业的经营者就要懂得定位，也就是让企业走差异化发展道路。

大量商业实践表明，任何一家缺乏特色的企业都难逃同质化竞争的宿命。而能够杀出重围的，往往都是那些走差异化发展道路的企业。企业之间的竞争如同赛跑，如果在同一条跑道上跑的人多了，必然难以胜出。此时，明智的选择就是换一条跑道，走差异化发展道路。

可是，现实中绝大多数企业都挤在同一条跑道上。我们先来看一个案例。

2017年3月，在行动教育“赢利模式”的长沙课堂上，来了一位某上市公司的董事长。这家上市公司是做食品的，在长沙经营了近30年，市值接近200亿元人民币，算得上食品行业的龙头企业了。

在我第一天讲完课后，这位董事长找到我，向我说出了他心中的烦恼。他表示：“随着公司规模不断扩大，身边的竞争对手也越来越多，高达30多家，甚至还有来自美国、韩国、日本的国际竞争对手。这些对手通过大打价格战，使我们流失了不少客户，市场占有率也在下降。为了夺回市场，我们也只好跟着降价，因为只有这样才能挽回客户、增加产品销量，从而避免亏损。”

“那你来找我做什么？”我有些好奇。

该董事长接着说：“我们原本以为降价就可以避免亏损。然而客户却不这么想，他们希望价格越低越好，我们只好接着降价。但是，我们发现降价容易，降低成本很难。我们现在不断地降价，使得收入也随之下降，如何降低成本对我们来说就变得很重要。”

我认可这一点，于是问道：“那你们是怎么降低成本的呢？”

这位董事长非常诚实地回答道：“我们在食品里面加水。”随后，他没有忘记补充一句：“这完全符合国家标准！”原来这家公司是靠偷工减料才取得竞争“优势”的！

我们知道，简单来说，企业的经营公式是：收入–成本=利润。按照这个公式，企业在降价的同时就得降低成本，否则将无法保证利润。而对这家企业来说，降低成本则意味着偷工减料，这种做法最终伤害的是无辜的消费者。

其实，这位董事长也感到很为难。而他真正的问题在于：他不知道除了偷工减料之外，还能有什么其他的办法。相信这个问题困扰了无数的中国企业家。然而，从古至今的商业法则已经明确告诉我们：降价必死，因为降价意味着“自杀”和“杀他”。

当一家企业开始降价并导致收入下降时，本身就是在“自杀”。我们可以形象地将其称之为“割肉放血”。不过，降价所带来的杀伤力还不只这些。一旦一家企业开始降价，其面临的最大难题就是如何降低成本。于是，在利润的驱使下，绝大多数企业会做的第二个动作就是通过“杀他”降低成本。很显然，“杀他”中的“他”指的是用户。所谓“杀他”，就是指企业通过偷工减料的方法坑用户。如果我们把降价比作企业砍向用户的第一刀，那么通过“杀他”来降低成本就是企业砍向用户的第二刀。这样下去的结果就是企业将失去对自己最有价值的用户。

因此，我们与其与竞争对手在同一条跑道上大打价格战，不如从一开始就走出一条差异化发展道路。那么，企业该如何实现差异化发展呢?

通过总结成功企业的经验，我们发现企业要想实现差异化发展有两条路可走：要么走价值创新道路，要么采用成本领先战略。

我们先来看一下价值创新道路，它指的是企业把自己的产品和服务做到极致，在此基础上通过为用户创造更多的价值来赢得用户的心，从而实现企业的差异化发展。比如，我们想要在一碗过桥米线上实现价值创新，这碗过桥米线就必须做得比其他过桥米线更有品质、更有情怀。具体来说，在原材料上，我们会选用优质的米线、土鸡熬的汤头，新鲜的配料……此外，在店址选择、店面设计、服务质量等方面，我们全部采取最高标准。这样做就是在不断提高这碗过桥米线的品质。

不过，这些还不是最重要的，接下来的内容才是价值创新的关键：由于这碗过桥米线的品质提高了，其价格自然也就不会低，因为企业投入的成本变高了，再降低价格的话，就无法保证利润。

这正好从反面说明了一点：走价值创新道路的企业是不会打价格战的。因为一旦打价格战，产品和服务的品质就会随之下降，口碑也会变差。

实现差异化发展的第二条路是成本领先战略。

同样以过桥米线为例。在这个市场里，一些用户想要消费的是一碗分量足且价格低的过桥米线。因此，采用成本领先战略的企业就要锁定这类用户，一边满足他们的需求，一边想方设法降低企业的成本。假设现在市场上一碗过桥米线的平均成本是8元，那么采用成本领

先战略的企业就会在保证食物品质的前提下将成本降到3元，同时将过桥米线的价格定为每碗3.3元。此时，企业依然能获得较高利润。

企业在走价值创新道路时，是在各个环节把产品与服务做到极致。而企业采用成本领先战略时，则是想方设法降低成本，从而获得竞争优势。为了达到这个目的，采用成本领先战略的企业会在战略、文化、产业链、产品研发、组织架构等方面进行系统规划，通过资源整合、建立联盟、成本把控等一系列具体措施将企业的总成本降到最低。

在过桥米线的例子里，采用成本领先战略的企业首先通过上述设计和方法将成本降到3元，然后将产品价格定为3.3元，从而有了0.3元的利润。然而，它们的竞争对手却无法做到这一点。因为这些对手无法降低企业的总成本，所以当一碗过桥米线的平均成本是8元时，这些对手的定价肯定不会低于8元，不然就无法保证利润。

而且，如果这些对手开始盲目降价，甚至也将产品价格定在3.3元的话，就会亏损严重。

这些对手没有明白，采用成本领先战略的企业之所以敢把产品价格定为3.3元，是因为它们的总成本已经远远低于行业平均成本。所以我们才说："天下没有价格战，只有成本领先战略！"

有人会问：这两条差异化发展道路企业可以都选吗？答案是否定的，因为这两条道路在竞争战略上有着本质的区别，然而，现实中很多企业却看不清楚这一点。它们一会儿想采用成本领先战略，一会儿又想走价值创新道路。由此可见，企业在选择差异化发展道路时，一定要结合自身的特点和优势，做出最恰当的选择。

三元法则：用户、对手与自己

既然企业只能从前面所说的两条差异化发展道路中选择其一，那么一家企业如何才能知道自己该选哪条道路呢？要回答这个问题，我们就得先了解三元法则。所谓“三元”，指的是企业竞争中的三个维度：用户、对手和自己。（见图1–1）。

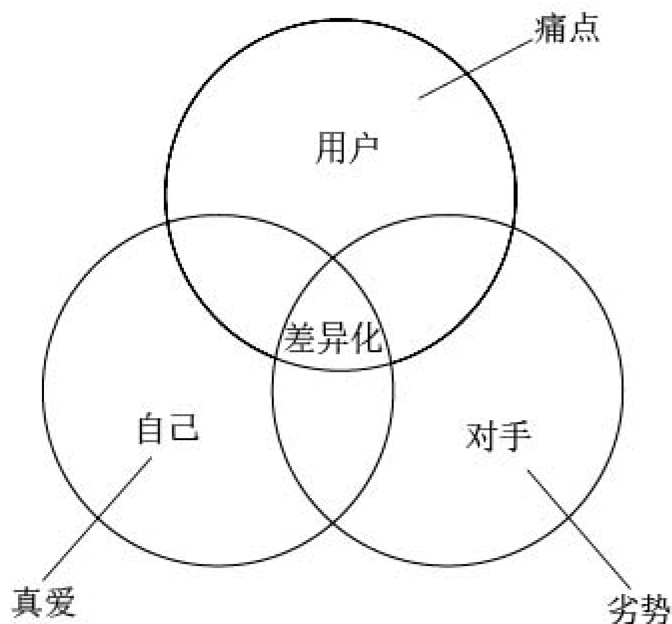


图1–1

企业的一切商业竞争，其实质就是抢占用户、区隔对手和突出自己。三元法则就是企业在了解用户、对手和自己的基础上，明确发展的差异化所在，从而在价值创新和成本领先这两条发展道路中做出明确的选择。

在了解用户方面，企业首先需要进行准确的用户画像，即用户是谁？用户的年龄、性别、职业、收入、消费习惯如何？其次，企业还可以通过做自己的用户来了解用户。无论选取哪条差异化发展道路，做自己的用户都是掌握自己产品和服务痛点的最佳途径。因为只有掌握了这些痛点，企业才有可能将产品和服务做到让自己和用户尖叫的程度，才有把握让用户对自己的产品和服务产生依赖。

了解完用户，企业还要了解竞争对手。尤其要多观察国内外百强的企业，它们是我们重点了解的对象。对于这些对手，我们要通过亲自使用它们的产品、体验它们的服务，掌握它们的优势和劣势，做到知己知彼。

2017年12月，深圳“赢利模式”的课堂上来了一位汕头的企业家。他是做模具生意的，他的企业目前在行业内排名第二，排名第一的是一家台湾地区的上市企业。

汕头这家企业本来与行业第一相安无事，可是在该龙头企业的董事长退位、其儿子继任之后，情况发生剧烈转变。刚刚继任的年轻董事长开始锁定汕头这家企业大打价格战。一年下来，由于实力悬殊太大，汕头这家企业被打得精疲力竭，不知道接下来该如何应对。

面对这位企业家的困惑，我首先就问他是否了解对手走的是哪条差异化发展道路。起初，这位企业家认为对方采用的是成本领先战略，理由是对手把商品价格降得很低。

于是，我回应说：“如果对方真是采用的成本领先战略，那么我们就得走价值创新道路。可如果对方并不是你们想象的那样，他们这种做法就很有可能是虚招。所以，你们的当务之急还是要了解对方。既然对方是一家上市公司，你们可以尽快研究他们的财务报表。如果他们真是采用的成本领先战略，那么他们的财务报表上一定会有所体现。”

听完我的建议，这位企业家当晚就带着自己的团队开始做调查。第二天晚上，我接到了他的电话。在电话里，他告诉我对手其实是在进行价值创新。既然如此，摆在汕头这家企业面前的道路就很清晰了：只有采用成本领先战略，在原材料供应、产品生产、市场营销等各个环节把企业的总成本降到最低。才能熬过最寒冷的严冬。

三元法则还要求我们了解自己。所谓了解自己，指的是一定要爱你所选。因为只有真正热爱自己的事业，才能在企业中发挥自己的优势。

在“赢利模式”的课堂上，我常常讲这样一个故事：

每次我到外地去讲课，出门前都会向儿子道别。通常，儿子只是简单地回应一下。有一次，儿子突然对我说：“爸爸，不要太辛苦哦！”我听完一愣，当时，我在思考一个问题：为什么儿子会认为我很辛苦？关键是，无论什么时候我都不觉得自己辛苦，更别说在太太和孩子面前诉说和抱怨。

于是，我开始询问儿子为什么这么说。儿子回答道：“我听他们说你每次讲课时衬衣都会湿透。”原来如此。我开始开导儿子：“你喜欢踢足球，每次踢足球时衣服也会湿透，那你会觉得踢足球辛苦吗？”

儿子回答道：“不会啊！”

我说：“那爸爸跟你是一样的。”

我不会觉得辛苦，是因为两个字——真爱。企业的竞争是永无止境的。如果企业家没有真正热爱自己的事业，无论选择哪种差异化发展道路都会走不远。而在激烈的市场竞争中，唯有爱铸就的事业才会经久不衰。因为只有了解自己、找到“真爱”，我们才能获得幸福感和喜悦感，才能永葆对事业的激情，在自己选择的差异化发展道路上做得深、走得远。

一致性法则

企业在选择了自己的差异化发展道路之后，要想成为行业第一，还必须掌握最后一个关键：一致性法则。

我们先来看美国西南航空公司的案例。

1971年，美国政府放松了对航空业的管制。正是这一年，一家新的航空公司诞生了，它就是后来称霸美国航空业的美国西南航空公司。

从美国西南航空公司诞生那天起，就立志成为世界一流的航空公司。为了达到这个目标，它们就必须走出自己的差异化发展道路。于是，美国西南航空公司开始深入研究用户、对手与自己。

虽然当时的美国政府放松了对航空业的管制，但是美国航空业依然被美国联合航空公司、美国西部航空公司等几大航空公司垄断。而且，这几大对手有一个共同痛点，即高成本、低利润。不仅如此，这几大对手的高成本最终都转嫁到了用户身上，导致用户坐飞机实在太贵。这就形成了一个难解的局面：一方面市场竞争激烈却没有多少利润，另一方面用户嫌机票的费用太高。双方都觉得很不满意！

在这样的局面下，摆在美国西南航空公司面前的第一条道路就是进行价值创新，也就是和这几大对手拼价值、拼服务、拼创新。但是，美国西南航空公司发现这几大对手在价值创新道路上已经遥遥领先，自己毫无优势可言。于是，它们采用了成本领先战略，在战略、产品、客户、流程、组织以及整个产业链方面进行了成本设计与管控，从而突出自己的竞争优势。它们具体采取了如下措施：

第一，在产品方面，它们发现这几大对手走的都是多元化产品路线，于是它们就反其道而行，将目光聚焦在一个节能降耗、稳定性强，而且载客人数和其他飞机相比也是最多的波音737上。

第二，竞争对手的飞机大多数都是自己购买的，而它们却选择进行租赁，从而减少了固定成本的投入。

第三，在客户方面，它们聚焦于平时只坐得起长途汽车的客户，因为这类客户才是对价格最敏感的客户群体。

第四，在流程方面，它们采取了一系列降低成本的措施。比如，它们选择的都是老机场，并且不开设商务舱和头等舱，不提供餐饮和行李托运服务，不允许票务代理公司从中渔利等。

第五，在员工的薪酬管理方面，它们采用的是底薪加绩效的模式。当时，美国西南航空公司的员工的薪水只有其同行的一半，对手却很难挖走其员工。原因在于，其公司员工的薪水是与绩效挂钩的。依靠绩效收入，美国西南航空公司的员工最终的收入比同行要高很多。

第六，在服务方面，它们增强了客户的快乐体验。为了达到这一目的，它们不仅在公司价值观层面强调用户体验和参与感的重要性，而且针对短途飞行的客户，它们在线路上专门做了调整，从而实现了客户引流。

采取了这一系列措施之后，美国西南航空公司将其总成本降到了行业平均水平以下。同时，由于有了成本优势，它们机票的价格最低可以打6折，那些对价格十分敏感的客户很快就被吸引了过来。

正是依靠成本领先战略，美国西南航空公司成了美国最赚钱、市值最高和最受尊重的航空公司。这个案例告诉我们，一家企业的成功不仅在于其选取了正确的差异化发展道路，更在于其在这条道路上坚持了一致性法则。所谓一致性法则，就是企业必须在经营、管理的各个部分与环节，全面地将其所选取的差异化发展道路贯穿始终。美国西南航空公司就是在成本领先战略上贯彻一致性法则的最好的例子。

第二章
产品研发

“1米宽、10 000米深”的“钻井”规律

产品就是战略

提问：产品与战略的关系是什么？

有人认为产品与战略是相互匹配的关系，有人认为产品是战略落地后的产物，还有人认为二者存在因果关系。这些回答均是从企业内部视角去理解的产品与战略的关系。但是，如果切换到用户视角，我们就会发现产品与战略的关系其实是对等的。换句话说，产品就是战略，战略就是产品。

之所以这样说，是因为用户并不了解一家企业的战略，他们接触到的只是产品。一家企业，无论其选择的是价值创新战略还是成本领先战略，都是想通过其产品给用户创造独特的价值。也只有这样的产品，才能让用户尖叫，赢得用户的信赖。

正是站在用户的角度，我们才说产品就是战略。让一家企业真正具有核心竞争力的，恰恰不是战略，而是产品。

从这个角度理解产品，有些类似于跆拳道比赛中的制胜绝招。在跆拳道比赛中，有很多具体的得分规则。比如，运动员用脚踢中对手的胸部，则可以得一分；运动员跳起来踢中对手的头部，则可以得两分。如果运动员的身体是在空中旋转后，再踢中对手的头部，则可以得三分。按照这种得分规则，一个聪明的跆拳道教练就会训练运动员练习各种踢打的动作。因为经过这样的训练，运动员的弹跳力就会变得很好。待他们上场时，也很容易获得高分。

不过，在跆拳道比赛中，真正的高手并不会采用这种打法。相反，他们会故意引诱对手踢自己的头部和胸部。这样一来，对手便疏忽了防守，而高手就会看准时机，以迅雷不及掩耳之势击败对手。等到对手起身时，胜负早已分晓。

俗话说，“台上一分钟，台下十年功”。为了赢得比赛，这些跆拳道高手付出了努力和汗水。他们通过不下数百万次的练习，才有了最终站在领奖台上的时刻！企业同样如此，无论采取何种战略，最终都要拿出自己的“绝招”，打造出真正的爆品。只有这样，企业才能在迈向行业第一的道路上走得步履坚实。

以十倍力量，做一件产品

为什么有的企业做不出爆品？这个问题的答案就多了：企业的技术支撑不足、研发实力不够，抓不住用户的痛点，等等。不过，企业做不出爆品的真正原因只有一个，那就是产品不聚焦。

不聚焦：产品失败的根本原因

假设我们现在要在上海开一家过桥米线店。首先，我们应该明确自己的差异化发展道路：要么将这碗过桥米线的品质做到极致，要么在保证其品质的前提下将总成本降到行业最低。但无论采取何种战略，我们要做的都只是这一碗过桥米线。

有些商家可能会觉得，仅仅做这一碗过桥米线很难赚到钱，那些拥有多种产品的过桥米线店好像生意挺不错。于是，他们也开始扩张产品线。没过多久，他们的店里除了过桥米线，还有了豆花米线、凉米线、小锅米线。再过段时间，他们觉得米线也不够了，于是店里又推出了重庆小面、酸菜鱼面……看着这一系列产品，他们心满意足，美其名曰“米线家族”。

然而，他们并没有看到其背后隐藏的危机。当这些商家沾沾自喜于产品线的扩张时，有一个问题被忽略了：我们有那么多时间和精力去把这些产品都做好吗？毫无疑问，每个人的时间、精力都是有限的。如果连一个产品都还没有做好，又如何去做好众多的产品呢？

做产品就如同钻井，如果我们连一口井都没有钻到底，就又开了1000个井口，最终的结果可能是：每口井都只能挖到一米的深度。可悲的是，现实中很多企业都在干这种贪多嚼不烂的蠢事，而这种蠢事就叫作“不聚焦”。

有人会说，企业扩张自己的产品线是为了满足用户的不同需求。这种说法听起来好像很有道理，其实不然。因为问题的关键在于：用户的需求难道仅仅是产品的种类吗？很显然，用户更在意的其实是产品的品质。如果企业一心只想着扩充产品线，但是又无法在每一个产品上投入足够多的资源，进而会导致产品的品质低下，这样的产品再

多又有何用？经验告诉我们，不懂得聚焦产品会让企业无法为用户提供独特的价值，最终失去核心竞争力。

正是站在这个角度，我们才说不聚焦就是产品失败的根本原因。而企业想要做出爆品，就必须遵循“1米宽、1 000米深”的“钻井”规律。这个规律的核心就是聚焦。在过桥米线的案例里，我们要想做出爆品，首先要做的就是果断砍掉多样化的产品。当我们把全部的资源都聚焦在过桥米线上时，即便我们只有一个产品井口，但是通过高度聚焦，我们就能集中力量挖出“1 000米深、10 000米深”的深井。

将一个产品做到极致

对于产品不聚焦的巨大危害，我是深有体会的。1992年，我下海创业，开了一家名为风驰传媒的广告公司（以下简称“风驰”）。一开始，我就立志做到行业第一，并确立了一年做到云南第一、三年做到西南地区第一、十年做到中国第一的高远目标。定标之后，我便开始对标，也就是向行业第一的广告公司学习。当时，广告行业的龙头企业几乎都在北京和上海。于是，我就带着团队前去考察学习了。

经过一个多月的深入考察学习，我们了解了这些优秀广告公司的成功经验，以及它们的主打产品是什么、主要提供哪些服务、产品的设计元素有哪些等。我发现，当时北京和上海最流行的广告形式是户外广告牌，包括百货大楼楼顶的霓虹灯广告牌和路边广告牌。

于是，回到昆明之后，我让整个公司都聚焦于户外广告牌业务。经过一年的埋头苦干，我们取得了较好的成绩。1993年，风驰一年的总收入达到了1 500万元，利润则有600万元，利润率高达40%，顺利实现了一年成为云南第一的目标。然而，在贪多、求快心理的影响下，不聚焦的问题也出现在了风驰身上。那一年，除了户外广告牌业

务，风驰开始大量承接电视广告业务、报纸广告业务……我们的辛苦劳动还是换来了成果。1995年，中国广告协会评选出了中国50家最大的广告公司，风驰便是其中之一，也是西南地区的第一。到1998年，风驰的总收入达到2亿元，利润有2 700万元。

然而，我很快就发现了问题。公司的总收入高达2亿元，却只有2 700万元的利润，这意味着公司的利润率只有13.5%。这个数据清楚地表明，风驰表面上看起来实现了营业额与利润的增长，实则却在退步。道理很简单，风驰在1993年就有40%的利润率，怎么经过5年的发展，利润率不增反跌呢?

这个问题引起了我的重视。于是我找到财务总监，让他调出公司各个产品的利润表仔细分析，想要弄清楚背后的原因。很快，财务总监给了我一份详细的统计结果。

统计结果让我大吃一惊，风驰当时的产品数量竟然多达37个。其中，户外广告牌作为公司的A类产品，一直保持着高盈利，可到了B类产品，就只有5%的利润率了，C类产品基本打平，D类产品则全线亏损。最后，财务总监告诉我，全部产品的利润率平均算下来，确实只有13.5%，这已经算是不错的成绩了。我意识到了问题的严重性，当机立断，在产品战略上提出了“抓大放小”的口号，砍掉C类产品和D类产品，只抓A类产品和B类产品。其实，这个口号就意味着聚焦。

即便经过如此整顿，风驰还是没能彻底解决产品不聚焦的问题。1999年，由李嘉诚先生投资的TOM（汤姆）集团（提供一系列无线互联网服务的公司）收购了风驰。2003年，TOM集团在收购了17家传媒公司之后，成立了“TOM户外传媒集团”，并委任我为集团总经理。

在调任香港之后，我接到的第一个任务就是做报告。这个报告的目的，就是让我拿出具体的策略和方法，说明该如何带领TOM户外传媒集团成为亚洲第一乃至世界第一。接到任务后，我开始紧锣密鼓的

准备，从优势、劣势、机会、威胁等多个维度进行深入思考。几天后，我的报告如期完成。

开会那天，我兴高采烈地当着全体董事做报告。在做报告之前，我胸有成竹，觉得这次报告肯定会博得满堂彩。谁知，听完报告的董事们却一个个眉头紧锁，十分不满意。这时，一位董事站起来对我说：“李先生你讲得太复杂了，不符合逻辑。”他的话给了我当头一棒。我心想：“什么叫不符合逻辑？”

这位董事接着说：“一般人用一倍的力量去做一个产品，会取得成功。但是，这个世界上有太多人希望用一倍的力量去做10个产品。100多年的商业逻辑证明，这些人往往都会失败。不过，这个世界上有一类人非常成功，因为他们会用十倍的力量去做一个产品。而你的报告内容太多、太复杂。其实，这件事并没有那么复杂。简单地讲，我们先要把一个产品做到亚洲第一，然后再把这个产品做到世界第一。我们最快的方法，就是用十倍的力量去做这一个产品。”

听到这里我已经明白，所谓十倍的力量，其实就是全部的力量，不仅仅是自己的一倍力量，还包括要去整合的别人的九倍力量。我们只有集中所有的力量去做一个产品，才有望做到亚洲第一乃至世界第一。

从1992年到2003年，11年的商海浮沉就如同交了学费一样，让我领悟到一个至关重要的真理：经商和跆拳道比赛的逻辑是一样的，都是要在一件事情上坚持到底。我们只有拿出十倍的力量去做一个产品，才有望做到行业第一！

企业不懂得聚焦产品就无法做出有深度价值的爆品。同时，盲目地扩张产品线，只会使企业的成本不断增加，产品的质量难以得到保证。如此一来，我们想要做出爆品岂不是难上加难？这就如同钻井一

样，如果我们四处开井口，但是每一次都浅尝辄止，怎么可能找得到水源?

除此之外，当我们开始聚焦产品时，我们的产品就会具有深度价值，还会逐渐形成自己的竞争壁垒。我们根本不用担心我们的产品被竞争对手复制。因为当对手将产品做到“100米的深度”时，我们已经将其做到了“1 000米的深度”；当对手将产品做到“200米的深度”时，我们已经将其做到了“1 200米的深度”……

听完董事们的反馈，我立马开始着手新方案。首先，我重新调整了公司的战略设计，并找出了适合公司的差异化发展道路。其次，我盘点了公司所有的产品，并找出其中的王牌产品，决心将公司的全部资源聚焦于王牌产品上。

经过这番调整，到2004年，TOM户外传媒集团的利润翻了一番，几乎实现了亚洲第一的目标。看到这个成绩，我不禁感叹，从1993年到2003年的整整10年时间，我几乎都浪费了。假如当初我没有盲目地扩张产品线、搞多元化投资，可能会有比这个更好的成绩。

我越来越深刻地认识到，用十倍的力量去做一个产品，深度聚焦于产品的研发工作上，才是做出爆品的不二法门。

打造尖刀产品的四个“1”工程

用十倍的力量去做一个产品，具体的要求就是坚持产品的四个“1”工程——“1米宽”“1 000米深”“10 000米深”“100 000米深”。

“1米宽”，指的是企业要找准“井口”，将井口开在尖刀产品上。“1 000米深”，指的是我们做产品时一定要学会断、舍、离。如果一家企

业在产品研发上做到了聚焦，却没有做到断、舍、离，那一定不是真正的聚焦。“10 000米深”，指的是我们的尖刀产品必须具有专、精、深的品质。“100 000米深”，指的是我们的产品一定要不断满足用户乃至超出用户期望。

“1米宽”：井口开在尖刀上

所有成功的企业，其成功来自它们找到了属于自己的那一把“尖刀”。“尖刀”就是尖刀产品，也可以称作王牌产品。企业的产品“井口”，就要开在这个“尖刀”之上。

比如，行动教育的定位是“世界级的实效商学院”，其目的之一就是将更多的企业家培养成为“校长型企业家”。在他们的眼中，企业家就是精通经营管理知识的校长，企业就是一所大学。

为了达到这个目的，行动教育开设了围绕企业经营管理的10门课程，这10门课程总称为“校长汇”。与世界上其他商学院的课程相比，“校长汇”的内容更加具有实效性，这也是行动教育课程的基本特色。因此，这10门课程也被称为“实效MBA（工商管理硕士）”课程。

基于行动教育的定位，“校长汇”就是我们的“尖刀产品”。行动教育所有的老师，包括我在内，几乎全都将工作重心放在了“校长汇”上。我们要做的就是将这一系列实效课程讲深、讲透。一年实现不了就两年，两年实现不了就三年，三年实现不了就五年、十年、二十年……永无止境。这样做的目的只有一个：帮助更多企业家成为“校长型企业家”，掌握企业经营管理的更多实效方法，助力他们成为行业第一。

那么，我们如何才能知道自己找对井口了呢？前面我们讲到，TOM集团在收购了17家传媒公司之后，发现这些公司的产品组合竟然有27个之多。要从这27个产品里面选出1个尖刀产品，TOM集团是如何做的呢？这里有一个十分关键的方法，我们称之为“四眼看天下”（见图2–1）。

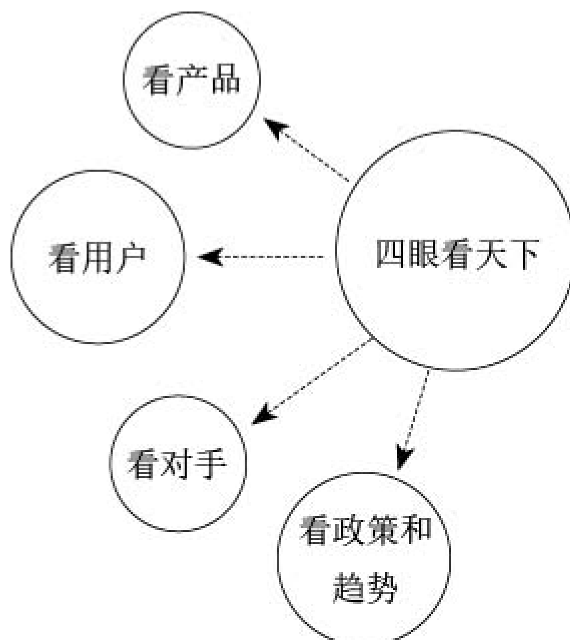


图2–1

所谓“四眼看天下”，指的是企业在确定一个产品是否属于真正的尖刀产品时，一定要有四看，即一看产品、二看用户、三看对手、四看政策和趋势。

首先是看产品。

毫无疑问，对一家企业来说，每一个行业都有赚钱的机会，这就好像每一口井里都有水一样。但是，这是否是一种假象？换个角度讲，即便每一口井里都有水，但哪一口井里面的水最多，最值得我们去深度挖掘呢？

比如，在TOM集团仔细盘查了通过收购得来的27个产品之后，它们发现其中有14个产品的“井”里没有“水”。对于这14个产品，我们的

正确处理办法就是叫停。可是，剩下的13个“井”里有“水”的产品又该怎么办？我们如何才能从中找出那一口最值得深挖的井？

这里要用到的方法就是核查两大关键数据：总收入和利润率。首先，我们需要根据这两大数据将剩下的13个产品从高到低进行排序；其次，我们再将总收入最大、利润率最高的产品选出来（如果总收入相等，那就着重参考利润率）。通过核查两大关键数据选出来的产品，就可以作为我们的尖刀产品了。

其次是看用户。

在看用户方面，我们要着重盘查产品的重复购买率。很显然，一个产品的重复购买率越高，其用户黏性也就越高，也就说明这个产品的市场竞争力越强。

当我在TOM户外传媒集团担任总经理时，我通过看产品和看用户的方法选出来的第一个产品是“站台广告”。根据当时的数据显示，站台广告的总收入和利润率在27个产品之中是最高的，而且许多大客户一直在反复购买这个产品，其重复购买率相当高。在看完产品和用户之后，我们还要看对手。道理很简单，如果竞争对手已经将我们通过看产品和看用户选出来的产品做到了行业第一，我们再将这个产品作为自己的尖刀产品就不合时宜了。

果然，我们很快就通过“看对手”发现，有一家公司的站台广告做得最好，它就是广州白马集团（以下简称“白马集团”）。白马集团是一家上市公司，我们从公开的上市公司数据中发现一个惊人的事实：白马集团一年的总收入是TOM户外传媒集团的10倍。最让我们瞠目结舌的是，这家公司只做一个产品，就是站台广告。

当我们深入调查白马集团的背景时，不禁对这家公司肃然起敬。早在1993年，它就已经与世界级的广告公司合作，聚焦于做站台广

告，几乎已经将这个产品的各种内容、风格和样式做遍了，真正达到了将产品做深、做透的程度。尽管当时TOM户外传媒集团也拥有不少的站台广告客户，但当我们面对这样一位十年磨一剑的竞争对手时，不得不甘拜下风。

实际上，真正让我们不能将站台广告作为公司尖刀产品的原因是：我们担心会遇到白马集团的市场阻击。一旦与这位高手竞争，我们是没把握能取得胜利的。此时更明智的做法就是避免与其争长短。

TOM户外传媒集团最终选择了回归商业的本质——走差异化发展道路。在当时的情况下，我们很难与白马集团比拼站台广告的品质，唯一正确的做法就是走出自己的差异化发展道路，另寻新的尖刀产品。于是，我们再次盘点了所有产品，结果发现，我们有一个产品是具备相对优势的，那就是户外广告牌。

在确定了尖刀产品之后，我们还要看政策和趋势。看政策，主要是看政府的政策是否支持和鼓励我们做某个产品，会不会受到限制。在这个方面，我们通过查询各种机关的法律、法规、规章和区域政策就可以清晰了解。看趋势，看的则是同行的发展趋势以及资本市场对这些同行的估值。尤其是后者，如果资本市场对某位同行的估值高的话，我们基本就可以判断某个产品在未来的价值会比较高。

运用“四眼看天下”的方法，TOM户外传媒集团最终发现，户外广告牌的发展势头十分迅猛，资本市场也非常看好它，它属于一个新的行业山头。我们只要能聚焦在这个产品上，TOM户外传媒集团的发展就不会比白马集团差。最终，TOM户外传媒集团成功将户外广告牌打造成了自己的尖刀产品。

我们可以看到，一家企业要想找对产品的“井口”是不容易的，在运用“四眼看天下”的方法时，少了哪一眼都不行，这是一个综合把握的过程。唯有这样，尖刀产品的井口才能被我们准确找到。

“1 000米深”：行业中的断、舍、离

找到尖刀产品之后，企业在产品聚焦上的第二个工程就是“1 000米深”。

“1 000米深”指的是企业在产品上更加深入地聚焦。在具体的操作过程中，我们必须解决断、舍、离这三大问题。

大家都知道，断、舍、离是家居收纳法的关键理念。实际上，它同样是产品聚焦的核心。在产品聚焦的过程中，断、舍、离可以帮助我们妥善地处理那些并非尖刀的产品。

所谓的断，指的就是卖掉产品，主要针对的是那些在行业内还具有一定竞争优势的产品。比如，在TOM户外传媒集团的案例中，我们就可以将站台广告这个产品卖给白马集团。道理很简单，与其被行业第一进攻到全线溃败，我们还不如卖掉这个产品，将有用的资源收回来。同样，对于车身广告，我们后来就将它卖给了欧洲一家广告公司。

所谓的舍，就是关闭那些无法卖掉的产品。对于这些产品，我们要做的就是停止运营。当然，随之就会出现员工安置问题。要解决这个问题，我们可以运用“二八定律”。按照“二八定律”，在一个组织中，有20%的员工创造了80%的价值。因此，对于这20%的优秀员工，我们一定要想办法将他们留下来。而对于那80%的员工，我们则要把他们全部辞退。

除此之外，企业还有一类产品，其特征之一就是难以卖掉。另一方面，它们虽然成不了尖刀产品，但直接停售又有些可惜，毕竟这类产品还具有一定的市场竞争力。在这种情况下，我们就要做到“离”，也就是开一家新的公司，将这类产品独立出来运营。这样做的目的，

就是让这家新公司在资源、产品、品牌、渠道、运营和管理上，都与之前的公司毫无关系。

企业进行断、舍、离的目的，就是为我们用十倍的力量去做一个产品打下坚实的基础。企业只有真正做到了断、舍、离，才可以心无旁骛地聚焦于尖刀产品，集中所有的人力、物力，最终做出属于自己的爆品。

“10 000米深”：专、精、深的品质

找对了1米宽的产品井口，再通过断、舍、离打下聚焦的坚实的基础之后，我们接下来要做的就是把尖刀产品做出专、精、深的品质深度。这就是打造尖刀产品的第三个工程——“10 000米深”。在这个方面，我们将运用上文提到的一致性法则。

按照一致性法则，在战略设计上，一家企业必须从经营管理的各个部分和环节，全面地、系统地贯彻其所选取的差异化发展道路。实际上，在产品战略上，一家企业要想做出具有专、精、深品质的产品，就必须坚持一致性法则。

我们依然以美国西南航空公司为例。

在战略上，美国西南航空公司选择的是成本领先战略。因此，要想将航空运输服务做出专、精、深的品质，就必须在保证航空运输服务品质的前提下，将总成本降到行业最低。只有做到这一点，它们的产品才真正具有“10 000米深”的品质深度。

比如，在运输工具上，美国西南航空公司只选择了波音737。同时，美国西南航空公司的飞机全部采用了短途飞行的路线图。在它们

的飞机到达目的地之后，做完必要的准备工作，12分钟之内就必须再次起飞，这样大大提高了飞机的周转率。

在内部的日常管理上，美国西南航空公司更是做到了“省到家”。让外人觉得惊奇的是，规模如此之大的一家公司，居然连自己的会议室都没有。很多时候，它们的员工会在过道中开会。可以说，它们的成本领先思维已经深入企业文化的骨髓。

在客户的选择方面，美国西南航空公司同样坚持了成本领先战略。跟当时众多的航空公司相比，美国西南航空公司锁定的客户并不是那些经常坐飞机的旅客。相反地，它们的客户基本上都是那些平时只坐得起长途汽车的旅客，因为它们的机票价格可以同长途汽车的价格竞争。

从某种意义上来说，美国西南航空公司其实已经将成本领先做到了极致。这样的做法使得乘坐飞机的价格很低，圆了不少旅客乘坐飞机的梦想。另外，在速度上，飞机也远远超过长途汽车，从而大大节省了旅客的出行时间。

正是依靠这一点，当时没有哪一家航空公司能够达到美国西南航空公司的成就。事实上，美国西南航空公司也由此成为最赚钱的航空公司。这一切都要归功于它对一致性法则的贯彻落实。

由此，我们也可以明白，任何一家企业的尖刀产品，其专、精、深的品质最终还是来源于对产品的深度聚焦。在这个意义上，一致性法则其实讲的就是聚焦。

一个高品质产品的诞生涉及方方面面（从原材料的准备、产品研发、市场营销到用户等）。同理，一家顶尖企业也绝对不是只在某一件事情上做得好，而是方方面面都做得好，正所谓“点点滴滴，皆是匠心”。

因此，无论在哪一个方面，一旦我们不聚焦，就会陷入散乱的被动局面。相反，我们只有在所有方面都聚焦，在所有方面都做到一致性，我们的尖刀产品才会具备专、精、深的品质。

“100 000米深”：超出期望，永无止境

对一个产品来说，能具备专、精、深的品质就说明其品质已经相当高了。不过，在产品战略上，这还不是最高境界。在我们看来，产品的最高境界是“100 000米深”，也就是超出用户期望，永无止境。

产品的最高境界是永无止境，就是企业在产品的品质上建立了更高的标准。所谓更高的标准，指的是即便今天我们将产品的品质做到了100分，也只等于0分，如果做到了101分，那也只等于1分……当我们做到了1 000分，才算有了100分的成绩。此时，我们才可以说我们把产品做到了10倍的好。也只有通过这样的不懈努力，我们才能真正做出超出用户期望的产品。

那么，如何才能在产品的品质上建立更高的标准呢？我们长期实践的一个方法就是“一万小时定律”。“一万小时定律”最早是由马尔科姆·格拉德威尔在《异类》一书中提出的定律。在这本书中，格拉德威尔认为“人们眼中的天才之所以卓越非凡，并非他们的天资超人一等，而是付出了持续不断的努力。一万小时的锤炼是任何人从平凡变成世界级大师的必要条件”。

按照格拉德威尔的观点，如果一个人每天工作8个小时、一周工作5天，那么他成为一个领域的专家至少需要5年，也就是将近一万小时。我们所实践的“一万小时定律”也是这个意思，唯一的不同就是，我们要求员工不仅要持续努力，更要每天做到自我反省。通过持续改进，企业就会拥有真正的活力，员工也不会在工作上停滞不前。事实

上，有哪位员工敢说自己今天的工作已经做到了100分？即便真的有哪位员工做到了100分，那么按照永远为自己树立更高标准的要求，这100分到了明天也就不再是满分。通过这样的做法，员工每天都会有新的奋斗目标和标准，从而对产品的品质提升产生不懈的追求动力。

对应到人力资源上，我们一旦发现有哪位员工不能做到自我反省、自我改进，最坏的结果就是将他们辞退。在后面的人才战略中我们还会看到，一家真正优秀的企业其实是不会担心员工流失的。

试想，如果我们的企业里充斥着低标准要求自己的员工，还不如早点让他们离开。最后，企业里剩下的就是那些真正能做到持续反省、不断以高标准要求自己的优秀员工。这样的企业才能真正打造出超出用户期望的高品质产品，才能获得永无止境的发展。

事实上，在行动教育，不仅员工每天要做到自我反省，老师也必须不断精进，以更高的标准要求自己，持续优化自己的课程与教学。参加过多次“赢利模式”课程的企业家学员都会有这样一种感觉：老师每次讲的内容都有所不同。尤其是那些17年前（“赢利模式”课程开设距今已有17年）来听课的学员，甚至会感觉变化太大。

这样说并不意味着“赢利模式”课程的基本内容、核心逻辑发生了改变。但是，细心的学员会发现课程内容的讲述方式正在悄悄发生变化——有时候是调整顺序，有时候是改变焦点……我们做这些调整，就是在坚持以更高的标准要求自己，不断地反省和改进。用我经常讲的话来说，就是“今天的最高标准就是明天的最低标准，明天的最高标准就是后天的最低标准”。

我每次上课前都会和自己的助教一遍遍地核对课程内容，每次都会做新的讲义。可以说，这门课程讲了300多期，我就备了300多期的课，为的就是要将不断反省、持续改进的精神做到位。我坚信，企业

只有不断以更高的标准要求自己，才能为打造出伟大的、独一无二的产品打下坚实的基础。

我们都知道，在企业的经营公式中，收入与成本之间存在着对应的关系，是不能分开来理解的。但是，在企业的经营实践中，有的企业家只顾着想办法增加收入，却忘记了收入的增长与成本的投入有关。

让人惊讶的是，现实中有一些企业能够在降低成本的同时提高收入，进而获得利润。这些企业之所以能够同时兼顾成本与利润，依然归功于其对产品的高度聚焦。因为只有聚焦于产品，企业的各种成本（人力、采购、服务、研发等）才会真正得到降低。

像白马集团、美国西南航空公司等优秀的企业，它们有一个共同特征，就是它们产品的销量高。我们的研究表明，那些优秀企业的产品的销量之所以高，原因就在于其通过转介绍实现了复购率。这一点只有在企业的产品真正做到了超出用户期望，达到了“100 000米深”的品质时才会出现。而这一切，依然来自更深度地聚焦。实际上，只有面对这样的产品，我们的用户才会心甘情愿地将产品介绍给其他人。因为在用户心里，这样的产品绝对是物超所值的。

举例来说，作为一款老少皆宜的休闲益智类游戏，《开心消消乐》就是这样一款让用户上瘾的游戏产品。《开心消消乐》在满足用户娱乐需求的同时，还通过设立各种奖励机制来刺激用户不断玩下去的欲望，进而使得用户对其产生强烈的依赖感。而作为一款成功的互联网游戏产品，它要的就是用户的这种依赖感。

这再一次告诉我们，产品才是真正的王道。只有做出销量高的爆品，我们的产品才能够赢得市场认可。而这一切的背后，无一不贯穿着四个“1”工程。

我经常在课堂上讲，树大源于根深，企业要做的就是不断扎根深处、站稳脚跟。一旦根深蒂固，我们的企业就能够不惧风浪艰险。只要我们找准尖刀产品，学会运用断、舍、离以及一致性法则，打造专、精、深的产品，永无止境地追求更高品质，我们的产品就必定会有卓立于群的一天。

六品法则——爆品背后的完美逻辑

实际上，如果我们仔细观察那些坚持聚焦战略，将产品品质做到“100 000米深”的企业，我们会发现其产品无不具有6种特性。那么，这6种特性是什么呢?

在我们这里，这6种特性被称为六品法则，即品类、品性、品质、品名、品相、品感（见图2–2）。

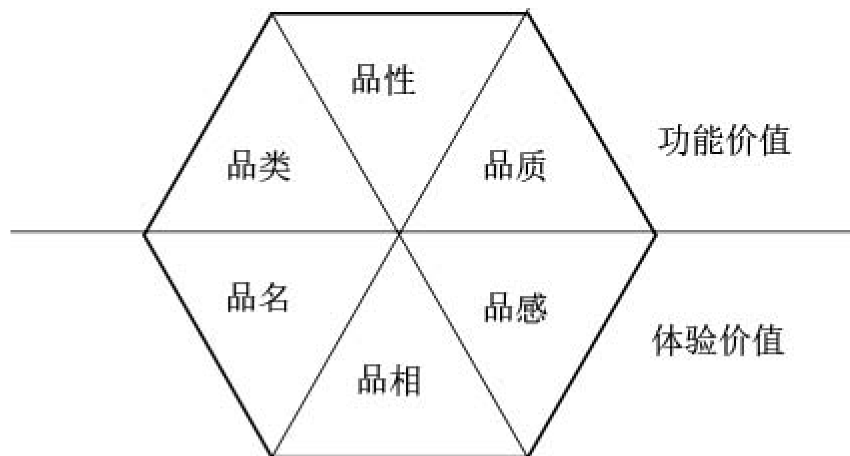


图2–2

品类：让品牌成为产品的代名词

我们都知道，企业的最高境界是将其品牌做成产品的代名词。

企业的品牌要想成为产品代名词，途径有两个：第一是成为某种新品的开创者。这类似于发明创造。第二就是聚焦产品，坚持专、精、深的品质。

举例来说，在中国生产豆浆机的厂家有很多。但是，一提到豆浆机，相信很多消费者首先想到的就是九阳豆浆机。在有些人眼中，九阳已经成了豆浆机的代名词。正是由于九阳长期聚焦在豆浆机的技术研发上，真正做到了专、精、深的品质，才使得消费者在购买豆浆机时自然就想到了九阳这个品牌。

长期下来，靠着品类的影响力，九阳生产的豆浆机成了同类产品中销量第一的产品。道理很简单：它将产品的品质做到了制高点。

品性：不可替代的产品特性

爆品的第二个特性叫作品性，也就是产品不可替代的独特性。品性与品类是紧密相关的。

产品具有不可替代的特性，就是消费者不得不购买它的理由。举例来说，手机电池的性能，比如充电时间、续航能力、耐高温性等，是消费者在购买手机时的重要参考因素。然而，长期以来，众多手机品牌使用的都是普通锂离子电池，因此在上述的电池性能方面，有着各种各样的缺陷与不足。

正是在这个领域，华为开启了一场技术革命。2016年12月，华为中央研究院在日本向全世界宣布，它们在锂离子电池领域取得了重大突破，全球首个石墨烯基锂离子电池正式登上舞台。同时，华为在2016年12月底推出了一款超级快充手机，这意味着石墨烯商用时代正式来临。

华为以石墨烯为基础研发的新型耐高温技术，使锂离子电池的使用温度上限直接提高了10℃，使用寿命更是普通锂离子电池的2倍。不仅如此，一旦华为将此技术运用在手机上，未来华为手机的充电时间可能只需要几秒钟。面对拥有这样特性的产品，消费者有什么理由不购买呢?

品性除了与品类相关之外，更多是与差异化相连的。也就是说，一家企业的产品是否拥有真正的市场竞争力，还在于它能给用户带来什么样的独特价值。尤其是在产品同质化严重的市场环境下，一家企业的产品倘若毫无品性，唯一的结果就是泯然众人。与此相反，那些拥有个性产品，往往能成为市场上不可替代的爆品。

品质：产品的生命线

毫无疑问，无论是什么样的产品，都不能不具备品质，因为这是一款产品成为爆品的基础和核心。毫不夸张地说，产品的品质就是其生命线。

正是在这个意义上，我们才说企业一定要像保护生命一样捍卫产品的品质，因为产品的品质决定了企业的竞争力！

品名：好名字，成功的一半

如果说高品质是一个爆品必须具备的内在特性，那么一个好的名字就是爆品的外在标签。

我们常说，好名字就是成功的一半。这句话虽然有些夸张，却不无道理。从传播心理学的角度来讲，一个好的产品名字，能够瞬间带

给人一种天然的亲和力和吸引力。相反，名字没取好，就算产品品质再高，也有可能在市场上摔跟头。

比如，可口可乐最早进入中国市场时，曾取名为“蝌蚪啃蜡”。可以想象，这种名字很难赢得中国人的好感。没过多久，“蝌蚪啃蜡”就因为销量低迷，无奈地退出了中国市场。同样，奔驰汽车刚进入中国市场时，曾取名为“笨死”，拥有这样一个名字的产品怎么会好卖？即便后来它又改名为“平治”，依然销量平平。直到其改名为“奔驰”时，这个产品的霸气才油然而生。类似的宝马汽车，当它被叫作“巴伐利亚发动机”时，估计是很难勾起中国人的购买欲望的。但是，在它改名为“宝马”之后，一下就打开了赢利的大门。

一个好的产品名字，既提升了用户的好感度，也容易引发关注。当用户听到一个好听的名字时，其内心所产生的愉悦感，就是这个产品占领用户心智的关键一环。一般来说，一个好的产品名字具有如下三个特征：一是好记又朗朗上口；二是容易传播；三是让人印象深刻，想忘都忘不掉。

品相：让产品自己说话

产品除了要有一个好的名字之外，还要有一个好的“相貌”，这就是产品的品相。

在现实生活中，我们往往会对那些品相（有时也称卖相）好的产品青睐有加，但是对那些品相差的产品会不屑一顾。一般来说，人们都会被美丽的事物打动。这就说明了产品“颜值”的重要性。因为拥有高颜值的产品，其自身就是最好的传播者，它的高颜值就是最好的代言。

从这个角度来看，产品的品相所起到的作用非常重要，而且品相非做不可，还得做好。一个品相好的产品，其对市场营销的作用也会让人意想不到。正是基于此，才有“一个产品的价值有60%来自包装”的说法。

品感：产品，因故事而美丽

六品法则的最后一个因素叫作品感。这是一个有些抽象的词语。通俗来讲，品感就是产品带给用户的感觉和体验。一个好的产品带给用户的是各种正向的感受，比如满足、愉悦、感动、激动等。

一般来说，一个产品如果能够烘托用户的身份、给用户带来荣誉，以及情感上的满足，就可以说是一个品感十足的好产品。在众多提升品感的方法中，品牌故事最能让产品瞬间变得美丽起来。一个没有故事的产品是没有灵魂和生命的。所以说，真正的爆品从来都是故事感十足的。

以上就是我们总结出来的爆品的六大特性。其实，无论是品类、品性、品质，还是品名、品相、品感，最终都离不开我们的聚焦战略。只有通过深度的聚焦，我们的产品才有可能抢占品牌制高点，才有可能具备独特的个性，带给用户温暖和感动。

第三章
人才战略

“从1到1 000”的人才复制规律

人才思维：先重人、后重事

产品战略解决的问题是一家企业如何才能做出爆品。这是一个从无到有、从小到大的创新过程。拥有了爆品，企业就迈出了走向成功的关键一步。

不过，企业要想成为行业第一，仅仅有属于自己的爆品还是不够。商业实践经验告诉我们，任何一家想成为行业第一的企业都必须懂得复制人才。只有懂得如何复制人才，企业才能够实现“从1到1 000”的飞跃发展，最终做大、做强。

企业想成为行业第一，为什么必须要懂得复制人才？要回答这个问题，我们不妨先思考另外一个问题：企业的管理者应该如何分配每天的时间？

现实中的很多管理者都是这样分配的：假如一天工作10个小时的话，那么他们差不多有60%的时间（6个小时）都是花在工作上的。这看起来没有什么不妥，因为管理者一天要做的事情的确很多，他们要抓产品研发、要盯营销进度、要与外部谈合作……每件事情都会占用大量的时间。

但是，一位真正懂得管理的企业家，是不会将每天的60% 的时间花在工作上的，而是花在人身上。换句话说，他们不会在具体的工作事项上投入那么多的时间和精力。只有把时间花在选人和育人上，60% 的时间投入才是最值得的。

然而，在现实中，有很多企业家在这一点上做得都不够好。他们每天都把大量时间花在烦琐的工作事务上，却忽略了选人和育人。他们只知道抓产品、盯流程、立标准，却忘记了最简单的一个商业规律——产品是由人做出来的。离开了人才，再大的企业愿景也会变成泡影。

虽然这样的企业家十分勤奋，也很聪明，可他们却不够睿智。在他们眼中，有了产品，紧接着要做的就是复制产品。可是，他们忘记了复制产品的基础是人才。实际上，不仅仅是产品，公司的发展、组织的成败、企业的增长速度都是靠人才。这个世界上能够赚钱的也是人。所以，在商业世界里，要复制的永远是人才，而不是产品。这些企业家犯下的错误就是先重事、后重人。而商业成功的规律却告诉我们，必须先重人、后重事。因为事在人为，有什么样的人，就会造就什么样的组织。只有用对了人，事才会做得好，组织才会变强大。

我们还可以进一步追问，除了人才这个原因之外，还有什么原因使得一个管理者一定要将自己每天的时间花在选人和育人上？从管理学的角度来讲，时间花在哪里，成果就出在哪里。这就如同日常生活中的时间管理一样，一个人如果把时间都花在读书上，那么他将获得

知识。一个人如果把时间都花在工作上，那么他的工作技能就会得到提升。

对一位管理者来说，当企业的目标是做到行业第一时，就不能再把自己每天极为珍贵的时间全部花在工作事务上了。我们要明白，管理者不是员工。管理者与员工之间最大的不同就在于两者的时间分配不同。衡量一个员工是否优秀的重要标准，在于他或者她是否能把自己的本职工作做好。而管理者最大的成功则在于懂得选人和育人，也就是懂得招才选将和带团队。只有整个团队成功了，管理者才算是成功的。

根据这个标准，管理者正确的时间分配就是将每天的时间聚焦于选人和育人上。其中，选人指的是选拔人才，让人才好好工作。育人，指的是按照优秀人才的标准去培育更多的人才。

从这两个角度来讲，一个公司或一个团队想取得成功，首先要在选人和育人上取得成功。选对了人，工作才能做好；育好了人，公司才会有更多的优秀人才。管理者抓住了选人和育人的两大关键，也就抓住了公司和团队成功的核心要素。

相反，管理者如果不聚焦于人，不花力气去选人、育人，想要公司获得成长简直是缘木求鱼。一方面，如果管理者去抓具体工作，就会被那些永远都处理不完的事情弄得身心俱疲，而且事事插手与过问并不利于员工提升工作效率。另一方面，如果管理者聚焦于人，原本那些被工作事务占用的时间就可以得到最大化的利用。此时，管理者就会有更多的时间和精力去选人和育人，让更多优秀的员工为公司工作，从而形成一个良性循环。

从商业实践的成功经验来看，一个优秀的公司必然是人才济济。今天一些企业无法做大的原因，就在于其管理者依然没有摆脱“个体户”思维。在这种思维看来，企业经营最重要的是产品和营销，而不是

人才。正是人才思维的缺失，才使得不少民营企业家不仅经营疲乏，还劳而无功。一个没有足够人才的企业，是无法实现快速发展的。

在我们公司，所有管理者都将人才摆在极为重要的位置。从2018年1月开始，我除了上课之外，只要一回到行动教育总部，所参加的会议全都是人才会议，大大小小不下20个。那段时间，我要么进某部门盘点人才缺口，要么到某部门了解岗位胜任的情况，要么参加某部门的人才集中培训……几乎每件事都与人才有关。

一个月下来，从人才的发展、晋升到人才的机制、计划，我天天都在抓人才工程。年初的那一个月，可以说是集团的人才月，整个公司的机制都是以人才为导向的。不仅如此，我还严格要求行动教育所有的管理者必须懂得复制人才，凡是做不到这一点的，无论是总经理还是总监，也无论他们的资历有多老，都会被扣工资和奖金。

在复制人才的时候，我们还会要求所有管理者做一个时间表，天天对照计划检查自己的完成进度。具体来说，就是从一年初始时就让所有管理者将时间、精力投入到选人和育人上去。

我们的所作所为，其实就是在切实践行“先重人、后重事”的人才思维。因为我们深知，唯有用人才来驱动组织，企业才能够获得持续发展。因为，人才的复制速度决定了企业的发展速度。

人才的复制速度决定了企业的发展速度

一个企业的发展速度，取决于其人才的复制速度。在明白了先重人、后重事的人才思维之后，最关键的就是如何将其落实。那么，一家企业应该如何建立自己的人才复制系统呢？这是一个系统工程，需要整个公司上上下下的投入、协调与配合。总体上，建立企业的人才

复制系统有三大核心步骤：定战略、搭班子和带队伍。我们先来看看定战略。

定战略：聚焦于人

无论是企业的整体人才战略，还是建立人才复制系统的战略，其核心都是聚焦于人。但是，在建立人才复制系统时，聚焦于人特指的是聚焦于企业领导者，比如董事长、总裁等。

既然我们要建立一个有序的人才复制系统，那么这个系统的领导者其本身的能力就要很强。因此，我们首先就要聚焦于董事长、总裁的核心能力培养。这要求董事长、总裁必须具备刻苦钻研的学习精神，不断提升自己的经营管理能力。

对于这一点，我有着极为深刻的体会。在我读初中的时候，我还没有真正领悟到学习的重要性。当时，一个同学知道我要打暑假工，就把我介绍到了他妈妈所在的一所师范学校去当临时的图书搬运工。起初，我觉得这只是打一份工，没想到这一去却彻底改变了我以往的思维方式。

在整理图书的时候，我偶然发现了一本书，那本书名为“成功之路”。于是我打开读了起来，不一会儿就被它的内容深深吸引了。那本书里面讲的是世界各国的成功人士的成功经验，其中有李嘉诚、霍英东、约翰·洛克菲勒、松下幸之助等名人的故事。

根据书中的叙述，这些成功人士刚开始创业时，都遇到过不同的阻碍。因为有太多复杂的经营问题亟待解决（如产品研发、成本管控等），而要解决这些问题无一不需要丰富的知识储备。

这些成功人士的厉害之处在于，他们在面对难题时不会轻言放弃，而是选择通过不断学习去解决难题。这也说明了一个简单的道理：难者不会，会者不难。只要通过学习，掌握了相关知识，那些看起来高深的难题也会变得简单起来。

那本书里还列举了李嘉诚学习英语、松下幸之助学习管理知识的例子。通过这些案例，我发现所有成功人士都有一个特点：他们都具备刻苦钻研的学习精神。正是依靠学习，这些名人都走出了一条属于自己的成功之路。

读完那本书，我深受震撼，也开始明白“知识改变命运”的道理。从那以后，我开始发奋读书，利用课余时间阅读了大量的书籍。但让我记忆犹新的一件事情是，在我们那个年代，书的种类并没有现在这么多，也没有这么容易获得。很多时候，一本好书往往要等很久才能借到。而且，那时候也没有如今这么方便的付印设备。无奈之下，急于阅读这些书的我就干脆和同学一起，分工抄写书籍，每人抄写一部分，然后带回家慢慢阅读。

创业之后，我依然坚持学习。总体说来，我的学习分为三个部分：

第一，每天学习三个小时。这是我的必修课，也是我给自己不断充电的方式。为了掌握企业管理的知识，我每天都会阅读一本相关领域的书籍。数十年下来，我阅读过的经管类书籍不下10万本，自己也学到了大量的管理方法。

第二，每周给团队讲课。在每天坚持阅读和学习的基础上，我开始在公司给团队上课。在这个过程中，我逐渐发现这是一个非常实效的方法。以我的经验来说，一个人往往记不住他所看过的东西，但是对自己做过精心准备并当众讲出来的东西，记忆会十分深刻。因此，

在我给团队讲课，将自己的所学分享给大家的时候，我也从这个过程中获益良多，可以说是教学相长。

实际上，在给团队讲课时，面对来自不同部门和不同岗位的员工，我会很自然地将头脑中的知识（甚至是知识碎片）转化成通俗易懂的语言，然后讲给大家听。通过给团队讲课，我头脑中的知识结构得以更新。长期下来，我发现这其实是一种最好的学习方式，在获得知识的同时也提升了自己的讲课水平和演讲能力。基于这个原因，从下海创业开始，我坚持每周都给我的团队讲课，30多年从未间断。

第三，每个月出去上课。如果说前面的读书、讲课是为了巩固所学的知识，那么上课就是借助外力帮助自己进步。无论是企业还是个人，只要明确了追求第一的目标，就必须找到这个领域最好的教练，跟随其学习。“名师出高徒”，讲的就是这个道理。

对管理者来说，仅仅靠自学是很难全面掌握所学知识的。如果有名师指路，我们的学习效率就会事半功倍。不仅如此，我还发现这样一种现象：一个人在课堂上时，由于身处浓厚的学习氛围之中，就很容易记忆和整合所学的知识，学习效果也会比自学好很多。

基于这些原因，从创业以来，我参加过各种机构的培训，其中包括云南大学推出的MBA课程、中欧国际工商学院的MBA课程、长江商学院的EMBA学习班。除了国内这些机构，我还是哈佛商学院的学员。

通过大量的课程学习，我掌握了很多管理学大师总结的知识精华。对我影响较大的有战略大师迈克尔·波特、营销学大师菲利浦·科特勒以及平衡计分卡创始人罗伯特·卡普兰等。一直到今天，我都在坚持以上三个部分的学习，保持着极高的学习热情。

只有通过永不止步的学习，企业领导者才能不断提升自己的核心能力，突破职场天花板。这样一来，在处理复杂的经营管理难题时，我们才会更加得心应手。

比如，在人力资源问题上，董事长懂得如何选人和育人吗？在财务问题上，虽然不是让董事长亲自去做财务工作，但是董事长对这些方面的知识得有所了解；在产品研发上，虽然有产品经理、项目主管、研发人员去做具体研发事务，但是董事长必须比他们更熟知自己的产品，比如与竞品相比较，自己产品的优势和劣势是什么，以及如何做出超出用户期望的产品。

如果想成为一位优秀的董事长，要学习的知识实在太多。这一点，在如今的“互联网+”时代更是如此。只有通过不断地学习，持续提升自己的核心能力，董事长、总裁才能够担得起选人、育人的重任。

搭班子：培养核心能力圈

在定好战略之后，建立企业的人才复制系统就进入了第二个步骤：搭班子。之前的定战略是聚焦于领导者，搭班子则是通过搭建企业的关键机构，形成彼此之间的协作的关系，进而培养整个企业的核心能力圈。俗话说，“麻雀虽小，五脏俱全”。建立和发展一家企业，最终依靠的还是人。不同岗位与不同职能的人组合起来，就是一家企业的各大班子。一般来说，一家组织机构健全的企业，其必备的班子有4个：人（人力资源）、财（财务管理）、物（研发生产）、销（销售体系）。我们可以形象地称其为“四轮驱动”，这4个班子组合起来，就形成了企业的核心能力圈（见图3–1）。

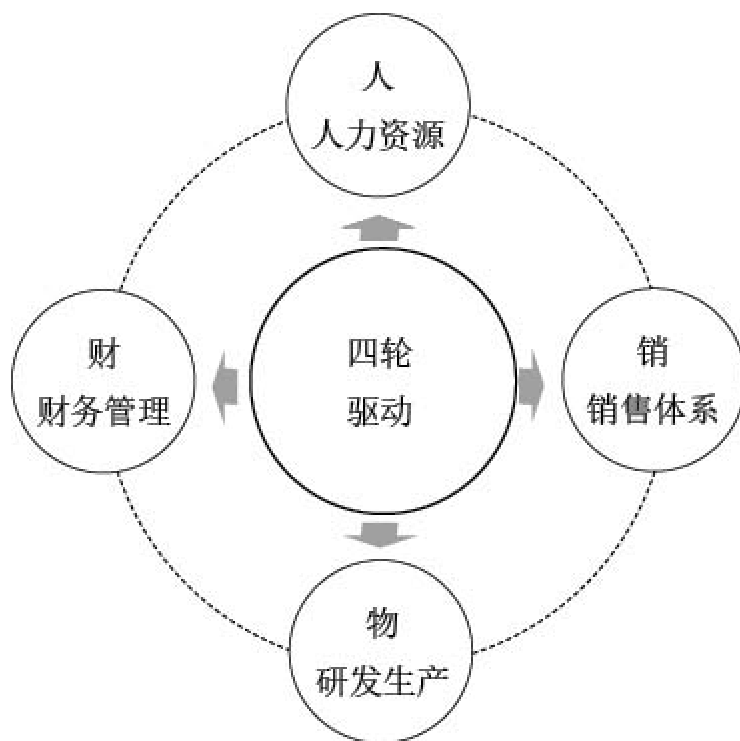


图3–1

其中，“人”是指人力资源，“财”是指财务管理，“物”是指研发生产，“销”是指销售体系。在这四者之中，最核心的力量是“人”。要记住，“人”是企业最大的财富和资源。

在这方面，行动教育一直以来都做得比较到位。前来行动教育新校址参观的人都有一种感觉：这里不是总部吗？怎么人那么少？的确，行动教育位于上海的总部，全体员工加起来总共不到50人。然而，在这50人里面，专门负责招人的招聘官就有8位。另外，还有4位学习官。

按理来说，一家企业的财务部应该比人力资源部更大才对。但在行动教育，人力资源部才是最大的部门。不仅如此，人力资源部无论在行政级别还是工资福利方面都超过财务部，这充分说明了行动教育对人才的高度重视。而且，在人力资源方面，行动教育还形成了上下监管的机制。比如在分公司负责招聘的总监，会受到总部的专人的考察。

但是，这些都不是行动教育在人力资源方面的撒手锏。我们真正的撒手锏是：人人头上有指标。也就是说，从董事长开始，包括总经理、部门经理、总监在内的所有管理者，每个人头上都有人才指标。

这个指标就如同业绩指标一样，甚至比业绩指标还要严格。如果他们无法完成人才指标任务，就会受到责罚。但是，如果管理者完成了该指标任务，也没有过多的奖励，因为这是其分内之事。

我们之所以制定了如此严格的指标任务，就是要让所有管理者在思想上和行动上重视人才，从而给“四轮驱动”提供真正的动力。拿产品研发来说，倘若一家企业的领导者不具备人才思维，怎么可能会研发出超出用户期望的爆品？

很多时候，我们会鼓励员工内部推荐人才。我们还会拿出专项奖励资金，用来奖励那些为公司找到优秀人才的员工。这样才能真正落实“人人头上有指标”的理念。只有公司的每一个员工齐心协力，将为公司推荐、选拔人才视为己任，我们的企业才会不断地有新鲜血液的注入，企业的发展才会有源源不断的动力。

可悲的是，很多企业在实践中往往忽视了这一点。它们的管理者虽然知道要搭班子，但总是屡屡受挫，要么招不到人，要么招来的人才不配位，最终的结果就是又回到了“个体户”思维。

这背后的原因，还是管理者的核心能力出了问题。因此，企业领导者只有在具备了更强的能力之后，才会懂得如何选人、育人，那种人去楼空、剩下老板一人单干的现象也就不会频频发生了。

对一家企业来说，最起码的班子就是人、财、物、销。企业组织不能是空架子一个，必须由人构成。而且，这里的人还必须是德才兼备的人才。道理很简单，有了人才组成的班子，一家公司才可以建立起自己的核心能力圈。

这个能力圈的内容很多，涵盖了企业经营管理的各个关键环节。其中包括对企业发展至关重要的本领与技术。比如，企业管理者的融资能力就是不可或缺的。再比如，在“互联网+”时代，一个不懂得运用互联网技术搭建产业链平台的企业家，其核心能力就跟不上时代发展的步伐。

不过，无论这个核心能力圈的内容有多少、范围有多广，人才的选拔和培育都是重中之重。从这样的思维角度去评判一家企业，就会发现所有成功的企业都是以选拔和培育人才为中心来搭班子的。

首先，一个有远见的企业家，绝不会认为自己一个人就能顶起一片天。相反，他们每天一睁开眼就在思考该去何处招揽人才？财务管理该由谁负责？谁可以担起产品研发的重任？谁又可以成为在市场上冲锋陷阵的营销大将？

其次，他们还懂得精准判断一个前来面试的人是不是人才，以及是哪方面的人才。这就要求管理者的阅历、眼界和格局都要很丰富，并且具备慧眼识珠的选人能力。同时，管理者自身也不能存在能力短板。举例来说，假如某位管理者对财务管理一窍不通，他又如何能判断出眼前这位面试财务总监的人能不能胜任该职位。

如果经过判断，企业家认定前来面试的人是某方面的人才，接下来要做的事就顺理成章了，我们可以把面试者放在与其能力相匹配的岗位上去。通过这个办法，一家优秀企业的班子就逐渐搭建起来了。

在了解了这个思维逻辑之后，我们就更加明白，搭班子其实还是要聚焦于人。更准确地说，是聚焦于人才。离开了人才的选拔和培育，搭班子就成了一句空话，企业也只是一具没有灵魂的空壳。真正强大的公司，一定是由顶尖人才和健全的班子构成的。相反，离开了人才与班子，再好的企业也会很快陷入困境。

带团队：构建企业大学

构建企业人才复制系统的第三个步骤，是带团队。这里的“带团队”不是一般意义上的团队管理，而是指企业要构建属于自己的企业大学。

通过定战略和搭班子，一家企业的人才选拔和团队组建工作就完成了。但是，就企业的人才战略而言，这还远远不够。要想构建真正的人才复制系统，除了选拔人才之外，我们还要想办法持续不断地培育人才，将自己的企业变成一个人才工厂。

构建企业大学有三个要点：第一，董事长就是校长；第二，企业就是大学；第三，建立人才生产线。这三点是至关重要的，它们关系到人才队伍的壮大和组织的发展，还关系到前面的搭班子是否真实有效。

比如，今天我们要在上海开一家餐饮店，目标是做到上海第一。如果经营得好的话，我们可能还会开30家分店。此时，我们需要的就是30个店长、30个经理以及大约300个员工。而这些员工从哪里来？全部依靠外部招聘吗？如果我们走的是价值创新的发展道路，那么我们该如何保证从外部招来的人能为用户带来超出期望值的服务？即便招来的人有这个能力，我们又该如何防止人才流失？

很显然，仅靠外部招聘不足以解决这些问题，我们要构建自己的人才生产线，通过一系列聚焦于人的人才培育与复制机制，源源不断地为企业输送优秀人才。此时，我们的企业不仅仅是一家企业，还是一所培育人才与复制人才的大学，我们形象地将其称为“人才生产线”（如图3–2）。

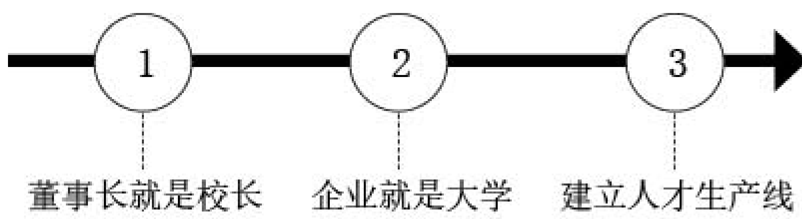


图3–2

要构建这样一条人才生产线，首先要把董事长当成校长。

构建企业大学的第一件事就是董事长的身份必须改变，从企业经营管理者变成精通企业经营管理知识的校长。其实，这种转变刚开始多少有些被动。我经常说，“没有围墙的大学”把企业变成了学校、把董事长变成了校长。正是竞争日趋激烈的市场，促成了这种转变。

关于这一点，从我的亲身经历就可见一斑。我从下海创业以来，已经在七大行业摸爬滚打过。1996年，国内通信市场的火爆让我兴奋，于是我开始从房地产行业转向通信行业。当时，通信市场最火爆的产品就是寻呼机（BP机）。而云南最大的通信公司是“81寻呼台”。

早在1993年，云南省某机关利用自己的资源建立了覆盖全云南的网络呼叫系统，隶属于他们的“81寻呼台”成了云南省最大的通信公司。然而，就在“81寻呼台”称霸云南通信市场三年后，该机关突然要将这块业务割让出来。有趣的是，这么大一块“馅饼”直接掉到了我头上。该机关的人找到我，问我愿不愿意接手这块业务，我听完喜出望外，于是接下了这块业务。就这样，我成了一位走在时代最前沿的信息通信公司的管理者。

但是，一年之后，通信市场出现了一个“大杀器”，它就是我们每天捧在手里的移动电话。虽然当时的移动电话在功能上十分简陋，但是和寻呼机比起来，无疑是一个划时代的爆品。

从这里，我们也可以看出产品战略的重要性。随着移动电话的普及，首先受到冲击的是座机电话。20世纪90年代末，全国的座机电话

的销量出现断崖式下跌，依赖座机电话的寻呼机制造、销售等寻呼业务大量缩水。可以说，整个寻呼机产业链几乎在一夜之间崩盘。

这个经历可谓我人生的一道坎。现在回头看，自己当年就是吃了能力不足的亏。作为企业管理者，我犯了一个致命错误。无论是在投资上还是在产品上，当时的我都没有做到专注与聚焦，而是走了跟风的错误道路。如果我当时早一点领会了产品战略的“钻井”规律，就不会跌得那么惨了。

因此，企业的领导者就得持续不断地学习和精进，全面地、系统地、科学地掌握企业经营管理各个环节的知识，尤其是那些具有实操性的方法。一旦董事长通过学习提升了自己的能力，就足以胜任人才培育的工作。此时，董事长将每天60%的时间都花在选人、育人以及培养企业的核心竞争力上面，董事长的角色就变成了企业的校长。无论是在搭班子还是在带团队上，作为校长的董事长都要起到“定海神针”的作用。

从这个角度来讲，我们就可以理解为什么在定战略的时候聚焦于董事长个人的核心能力那么重要了。对要构建企业大学的企业来说，如果其董事长的核心能力太弱，是无法胜任这所大学的校长的。相反，我们从定战略开始，就要聚焦于培养董事长个人的核心能力，这就如同找到了企业大学的“顶梁柱”，接下来的“修建”工程就会顺利得多。

当董事长有能力担当企业大学的校长的时候，我们就可以将目光转向建立人才复制系统的第二步：把企业转变成大学。而我们的主要目的是解决以下三个紧密相关的问题：

- 学什么
- 谁来学

- 谁来教

实际上，这三个问题针对的就是构建一家企业大学的三个重要部分：学什么，解决的是课程及其内容的问题；谁来学，解决的是学生来源和范围问题；谁来教，解决的是师资问题。

对任何一所大学来说，解决了老师、学生和课程这三大问题，就算是一所好大学。同样，这一点对于构建企业大学一样适用。所以我们从一开始就要想清楚如何解决这三个问题。

先来看学什么。

20世纪90年代，风驰公司的门口就写了这么一句话：我们是学校，不是企业；我们生产人才，不生产产品。当然，这不只是一句宣传语，我们其实在思考这样一个问题：在企业大学里，我们究竟应该学些什么?

我们思考的结果是：学习如何提升业绩。也就是说，在一家企业里，无论我们身处哪个岗位、哪个部门，无论我们参加什么样的业务学习，学习的核心内容都应该是如何提升业绩。在如今的市场环境中，员工的学习一定要以业绩为导向。甚至，我们还可以说员工学习的目的就是提升业绩。

在明确学习内容之后，所有员工就需要根据自己的岗位去学习更为具体的提升业绩的路径和方法。比如，财务部的员工要学习如何管控成本，人力资源部的员工要学习如何建立人才梯队，产品研发部的员工就要学习如何更快、更好地迭代产品。

第二个问题是谁来学。

谁来学解决的是“企业大学的学生是谁”这一问题。在这个问题上，行动教育的经验是从高层到基层、全员覆盖。一般来说，一家运转良好的企业应该具备三大能力，即领导力、管理力和专业力（见图3–3）。

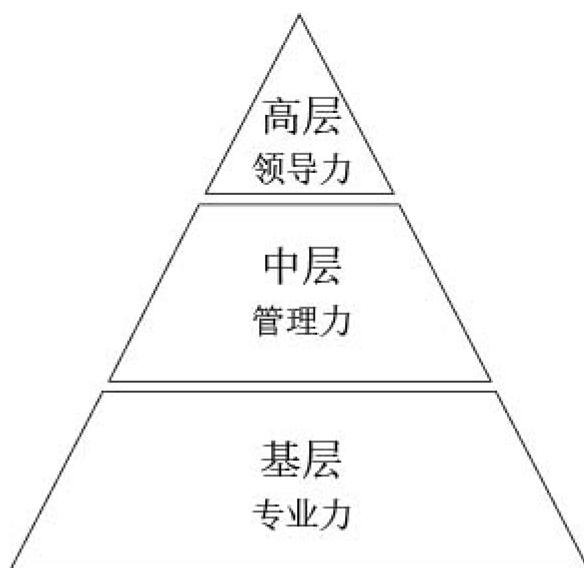


图3–3

很显然，对企业的高层来说，必须具备领导力。这里的领导力，更多指的是选人、育人和影响他人的能力。

拿选人来说，一位企业高管想选拔出人才绝非易事。因为人都具有多面性，而且千人千面、善于伪装。为了找到真正的人才，一个最重要的检验标准就是“德、才、岗”相结合的胜任力模型（见图3–4）。

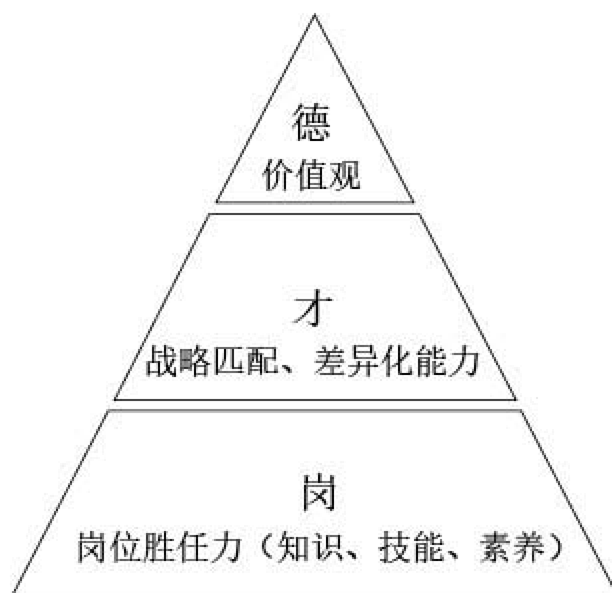


图3–4

所谓“德、才、岗”相结合的胜任力模型，指的是在对面试人员及员工胜任力的考评上，必须结合德行、才能和岗位进行综合考虑。

首先是德行。在这个方面，我们主要看一个员工的价值观与企业的价值观是否相符合。比如，行动教育的价值观是以诚信为本。如果面试者在面试时出现了提交的个人信息与其真实信息不一致的情形，或者员工为了通过绩效考核，故意欺瞒领导、同事等，这就清楚地表明被考核对象的价值观导向有问题。

虽然德行永远是摆在首位的，但是员工的才能与岗位的匹配度也十分关键。从操作层面来讲，人岗匹配也是一个重要的考察点。尤其是那些可以量化考核指标的岗位。比如，对销售来说，从试用期开始，公司就可以为其制定比较明确的销售业绩指标。经过考核期限后，通过数据量化，我们就能够看出这个员工适不适合做销售。对于其他一些岗位，比如财务、人力资源等，公司同样可以制定出与其岗位相适应的考核标准。这样做的目的自然是进行人岗匹配的考核与测评，从而帮助领导者找到真正的人才。

最后，在谁来教的问题上，我们的经验是：既然学习是全员的事情，且覆盖高层、中层、基层，那么我们需要建立一种分享机制。从形式上讲，这种机制可以是线下的也可以是线上的，可以是走出去的也可以是请进来的。

但在这些形式的背后，分享机制才是核心。它可以充分调动全体员工的积极性，让所有人都可以成为老师，成为合格的教育工作者。在行动教育，无论是管理者还是基层员工，他们在参加完外部的学习之后，回到公司要做的第一件事就是跟同事分享。在分享的时间上，我们有一个专门的规定。举例来说，如果今天某位新员工听了2个小时的“赢利模式”课程，回来后他就必须跟同事分享1个小时的课程内容。

更重要的是，员工学习的经费都是由公司来支付的。而且，在公司工作时间越长的员工，每年外出学习的机会就会越多。由此可以看出，行动教育每年在员工学习上的投入相当大。基本上，每一位老师一年的学习费用就有20万元，一般的中层管理人员，一年至少也有10万元的学习费用。

在这种福利制度的背后，也蕴含着一套管理机制。我们不允许员工想学就学、不想学就不学。在我们这里，学习是排在第一的。尽管每位高管每天的时间都很宝贵，公司依然给他们规定了学习时间以及具体要完成的学习任务。仅拿读书量来说，公司要求他们每年至少要读完50本经管类的书籍。而他们购买书籍所产生的费用，公司可以全额报销。此外，他们还必须写下自己的读书笔记并在公司每周的读书会上进行分享。

公司这样做的目的，就是为了保证员工在学习上的“分享机制”得到切实执行。通过这种机制，在谁来教的问题上我们就有了主动性，这样既解决了师资问题，也让全体员工在不断学习与分享中收获了许多。

构建企业大学的最后一个关键步骤是构建人才生产线。简单地说，人才生产线意味着一个企业的人才复制速度，而人才的复制速度决定了企业的发展速度。

拿行动教育来说，其上海的公司在2017年达到了1亿元的业绩。但是，如果行动教育只有上海这一家公司，那么最多也就只有1亿元的规模了。这时候，我们要做的就是复制人才。比如，在复制人才的基础上，我们可以建立10家分公司，并确保每家分公司每年都能达到1亿元的业绩，就算每家分公司每年只能做到3 000万元的业绩，那么行动教育每年也可以实现3亿元的总业绩。如果业绩再好一点，冲刺5亿元也是有可能的。

至于那些每年能做到十几亿元乃至上百亿元的公司，其背后都离不开人才。所以，企业一定是要有自己的人才生产线。那些做到最后发现自己已经成为“孤家寡人”的老板，他们犯的错误是没有将自己60%的时间花在人才身上，没有真正重视企业的人才生产线建设。

既然人才的复制速度决定了企业的发展速度，那么我们应该如何建设企业的人才生产线呢？我们首先需要明白这样一个逻辑：企业的成功源于员工的成功。因此，企业的人才生产线建设，就是要想办法帮助员工成长。

在行动教育，我们的管理者都有一句经常挂在嘴边而且必须落在实处的话：帮助员工成功。但员工成功的前提，是他们通过有效的学习获得了成长。行动教育为了帮助员工成长，不惜花费大量的时间和精力。在实际操作上，我们通过一系列由浅入深的阶段化训练，让员工快速成长。

具体来说，从新员工入职的那一天起，就会被分配到“新兵连”。在“新兵连”，新员工首先会接受为期7天的训练。我们的教官会引导他们进行心态调整，以及时间、学习、工作等方面的规划。比如第一周

做什么，第二周做什么，第一个月的核心任务是什么，我们该如何达成目标……

以此类推，让所有“新兵连”的新员工为自己在试用期的三个月内做出详细的规划。

经过“新兵连”7天的训练和选拔，在一定时期内完成特定目标的员工，就可以升级进入“老鹰班”。“老鹰班”的训练内容在于教员工选择客户。在这个阶段，我们主要训练员工在众多的客户中选择优质客户的能力。此时的员工就必须像老鹰一样，具备一双锐利的眼睛。

“老鹰班”的训练时间为三天，然后我们就会让员工回到工作岗位上去。同样，当员工在规定的时期内完成了业绩，就可以再次升级，成为“雄狮班”的一员。进入“雄狮班”的员工，其实已经具备经营大客户的潜质了。因此，这一阶段的训练重心，就不仅是筛选客户那么简单了，而在于如何进一步培养客户关系。

从“雄狮班”毕业以后，再经过大概一年的实战训练，我们的员工此时已经是精兵了，如果某位员工觉得自己具备了一定的实力，就可以向公司申请出任总监职位。对于员工的申请，公司在对其进行业绩、价值观等考察之后，觉得合适的话就会把他拉进“少将营”，去接受更严格的训练。因为该员工已经是管理者的预备人选了。

按照我们前面的讲述，进入“少将营”的预备总监要学习的核心课程是选人、搭班子、带团队，以及如何对团队成员做出评定。其实，最终就是要学会如何提高团队成员的人均效能。

预备总监从“少将营”毕业后，身上肩负的担子就更重了。以前他们只要做好自己的工作就行了，现在公司对他们的考核除了其本身的业绩之外，还要加上其所领导的团队的人均效能。同时，公司还要考

察他们的团队里是否存在新的预备总监人选。实际上，公司对总监的考核着重于其管理能力。

大家可以看出，“少将营”与之前的“雄狮班”相比，最大的不同就在于以前的考核标准是以业绩为核心的。而一旦进入“少将营”，以及后续的“中将营”“大将营”“将帅营”——它们都是“少将营”的升级版，训练的重心都在于培养领导者带团队的能力。

当然，对于不同级别的优秀员工，公司也有不同的奖励机制。对于普通员工，公司只会在底薪之外给予其绩效奖励。一旦普通员工成了少将级别的总监，而且还能够在团队中成功复制人才、孵化人才，那么除了绩效奖励之外，公司还会给予其管理奖金和人才奖金。当然，作为团队的领导者，他们还能从团队总业绩中获得分红，分红的目的就是为了激发“少将”们复制人才的动力。

在完成了“少将营”、“中将营”和“大将营”的训练之后，公司的总监基本上就是分公司经理的预备人选了，公司会安排他们进入“将帅营”继续深造学习。

进入“将帅营”，学习的内容就更加专业和全面了。能进入“将帅营”的员工，基本上都是分公司总经理的预备人选，属于公司高层领导。因此，公司对他们的要求只会更加严格。在“将帅营”，他们必须学习企业经营管理的核心知识。比如，他们要学会分析财务报表、要懂得如何进行人力资源的选育用留，以及如何经营大客户、产品研发的核心关键，等等。很显然，这些知识就是我们前面讲过的管理层必需具备的核心能力。经过“将帅营”的专业训练，毕业的员工就更有实力去胜任分公司总经理的职位了。

到这里，建设企业大学的三大步骤就走完了。从定战略、搭班子到建设人才生产线，其实都是为了建立属于自己的企业大学，并希望这所大学能为企业源源不断地培养人才，助力企业基业长青。

目前，行动教育也正在全力构建自己的“行动大学”。为此，我们做了一系列的努力，行动大学制定了远期、中期、近期的目标。其中，近期目标是培养和复制人才，构建科学的知识体系、教育体系与管理体系。中期目标是通过树立行业标杆、整合行业人才等方法，来帮助各个行业打造自己的企业大学。远期目标是通过5~8年的努力，建设一个优秀的企业大学。

我们还制定了“战略地图”。一开始，我们投入了大量的人才预算，对存在人才缺口的岗位分别进行投入。其次，我们有步骤地提升了员工的知识素养与专业技能，从而保质又保量地完成人才培养工作。同时，通过在线行动商学院等学习平台，以及学习分享机制、赏罚机制、汇报机制和改进机制，我们让学习成为整个行动大学的核心事务，让所有员工在学习中成长，在成长中不断学习。

我们深知，好的机制也要有好的体制予以配合。因此，在行动大学，我们建立了比较科学的组织架构。首先，董事长就是行动大学的校长。其次，除了校长之外，我们还设立了副校长。如果说校长抓的主要是定战略、搭班子，那么这位副校长的核心工作就是建立行动大学的运营标准和制度流程。我们在每一条垂直专业线上都设有一位副校长，比如人力资源副校长、营销副校长、研发副校长、财务副校长等。设立这些副校长的目的，就是要让行动大学的员工在学习时更加有针对性、实效性。最后，我们还设有专门的学习官。学习官的存在是为了对员工学习的内容和质量进行跟踪检查。

所有这些机制、制度和组织架构的建设，都是为了让员工学得好，能够成长为优秀人才，为公司带来业绩的提升。在一个符合“德、才、岗”相结合的胜任力模型的员工入职之后，我们会对其进行系统的学习培训，不仅培养其专业能力，还包括塑造其文化价值观。

曾有人担心，如果按照这些机制培养员工，员工成长起来之后流失了该怎么办？实际上，我们没必要担心这个问题。我们不妨换个思

路：假如我们没有用这套机制和方法去培养员工，员工并没有得到提升和成长，最终还在你的企业里留下来，你该怎么办？我相信，这时候企业才会真正感到头疼。

我们都知道，世界上最有战斗力的是军队，但是军队的战斗力为什么强？道理很简单：铁打的营盘流水的兵。员工获得成长了，如果他们实在想走，那就让他们走，因为我们是铁打的营盘。实际上，优秀员工在职的时候，就已经把事情都做好了，对公司来说也有了足够的收获。

对于员工流失现象，我们还要具备一种良好心态。拥有了良好心态，我们就可以将重心真正放在人才的培养和复制上去，通过培训不断提升员工的能力。

毫无疑问，无论我们有多少的方法、机制、制度，也无论我们有何种的组织架构与学习课程，最终都是为了让企业获得发展所必需的驱动力——人才。这一点，恰恰就是我们构建企业大学的初衷。

在企业发展的过程中，我们越来越深刻地领悟到，只有我们的企业做到了聚焦于人，才能实现“从1到1 000”的规模化发展，才会越做越大、越做越强。

第四章
用户战略

锁定终身用户的“大鲸”规律

用户细分：选对鱼塘，事半功倍

在战略设计、产品研发、人才战略之后，企业成为行业第一的下一个重要环节就是用户战略。

通过选择差异化发展道路，聚焦于尖刀产品，构建企业大学，实现“从1到1 000”的人才复制，企业至少已经把基本功练扎实了。

不过，从企业经营管理的角度来看，这还远远不够。因为所有的修炼，其最终指向都在于经营用户。那么，我们应该如何经营用户呢？一家企业的用户战略究竟应该是怎样的呢？

在用户战略上，经过对各大企业经营管理现状的长期研究，我们发现了一个核心的规律，我们将其称为“大鲸”规律。这个规律蕴含着两个实效的方法：一个是用户细分，另一个是用户分类。

只做有价值的用户

如果我们把市场比喻成一个个鱼塘，把用户比喻成一条条游动的鱼，那么用户细分就是要学会如何选对的鱼塘。以年产值低于1亿元的企业为例。一般来说，随着各行各业的激烈竞争，市场会被区分为高端市场和大众市场。而这种现象的出现，自然跟用户的两极分化有关。

当我们做调查的时候，发现了一个普遍现象：不少年产值低于1亿元的企业都倾向于选择大众市场。

出现这种现象的原因有很多，有的人认为大众市场的用户多、人均消费量高；有的人认为进入大众市场的门槛相对较低，企业投入的成本会较少，人力、技术等方面的配置也相对要低一些。

这些回答并非一无是处。而且，一些民营企业对大众市场的选择其实是符合市场经济发展的一般趋势的。实际上，在西方国家，越是新公司和小公司，就越倾向于选择大众市场，它们选择大众市场的理由也跟国内的企业一样。

然而，当90%的民营企业都选择去经营大众市场的时候，结果却是“九死一伤”。

对民营企业来说，选择大众市场不是十分合乎逻辑的吗？为什么会出现这种结果？很显然，假设细分的市场是一个个的鱼塘，那么出现这样的结果只能说明它们选错了鱼塘。我们不得不承认，那些民营企业看似合乎逻辑的选择，除了一些现实条件的限制之外，其实不合逻辑。

在那些民营企业看来，大众市场有着用户多、人均消费量高、门槛低等特征，仿佛像有着很多鱼的大海一般。海里面确实有很多鱼，

可当我们怀着兴奋的心情扑进海里，想要大展拳脚、捞得盆满钵满的时候，往往发现一条鱼都捞不着。原因很简单，就在大家扑下去的那一瞬间，鱼早就游远了。

现实中正是如此。当民营企业觉得大众市场容易赚钱的时候，结果却是绝大多数民营企业都铩羽而归。这一点充分说明，这些民营企业的思维出现了逻辑误区。因为它们没有理解符合商业逻辑的古老法则：企业只为一小部分用户服务。

我们来看一下可口可乐的例子。可口可乐是一个广受消费者喜爱的大众品牌。世界上几乎任何一个地方都能够买得到它。

但是，我们曾在“赢利模式”的课堂上做过一个调查，我们提出了一个问题：最近你有多久没喝过可口可乐？我们惊奇地发现，差不多90% 以上的用户都表示自己有一年多没喝过可口可乐了。这说明，连可口可乐这种深入人心的品牌和产品，也只是在为一小部分用户服务。

现在，让我们反观自己的企业，想一想我们的产品是否也像可口可乐那样具有市场影响力。既然我们想在大众市场有所作为，如果以上问题的答案是否定的，我们就需要认真思考，选择大众市场是否明智。

痛定思痛，现在我们的思维逻辑必须改变，并且必须贯穿“只经营有价值的用户”这一理念。也就是说，我们不要只想着海里有多少鱼、捞起来有多容易，而是必须懂得如果我们无法捞到这些鱼，就算鱼的数量再多也与我们无关。经营用户其实是一样的，大众市场的用户的确多、人均消费量确实高、门槛确实低，但是如果我们在这个瞬息万变的市场中找不到真正属于我们自己的用户，以上这些特征又与我们有何关系？我们要的是真正有价值的用户。

格子圈养法

既然我们要的是有价值的用户，那么在经营用户方面，就必须舍弃那种扑进海里撒网捕鱼的思维。

不过，我们也要明白，部分民营企业选择大众市场是有其现实考虑的，前面说到的那些原因也是真实存在的。换句话说，部分民营企业虽然要改变经营用户的思维逻辑，但并不意味着它们要彻底放弃大众市场。

我们要思考的，依然是如何才能在大众市场找到真正有价值的用户。这里我们将使用一个非常实效的方法——格子圈养法。格子圈养法指的是企业必须对自己锁定的市场进行细分。也就是说，我们现在要做的并不是去海里捞鱼，也不是撒网捕鱼，而是先根据自己锁定的市场，用一个个的“格子”将其圈起来，然后再到这些格子里去捕鱼。

用“格子圈养法”去细分市场其实也是为了避开一个难题——性价比。我们知道，采用成本领先战略的企业就是在保证产品和服务品质的前提下，将成本降到最低。基于这样的战略设计，采用成本领先战略的公司一开始就会瞄准大众市场。很显然，它们具备的最大竞争优势就是其产品的性价比高。在这样的背景下，可以看出企业之间的竞争是多么激烈。我们说“九死一伤”，其中的“九死”，指的是民营企业跟采用成本领先战略的公司竞争的结果。在大众市场，这些民营企业是无法与采用成本领先战略的公司拼性价比的。而“九死一伤”中的“一伤”，则来自它们的自残行为。当这些民营企业进入大众市场时，一方面它们由于不懂细分市场而找不到“鱼”，另一方面，它们又被采用成本领先战略的公司打得晕头转向，最终它们就做出了错误的决定——打价格战。起初，可能因为降价的缘故，它们还可以钓到几条鱼。慢慢地，鱼儿的胃口越来越大了，不仅想要降价，而且还想要免费。这无疑给民营企业造成了负担。

但是，这样的结果还不是最坏的。最坏的结果是这些大打价格战的民营企业陷入了一个恶性循环。它们由于降价不当致使损失不断扩大，而想要弥补亏损，它们就不得不偷工减料，损害对自己最有价值的用户。可想而知，像这样的民营企业根本不可能是采用成本领先战略的公司的对手。

既然如此，这些民营企业要想抢占市场就必须对市场进行精准细分。也就是说，无论我们的企业规模有多小，甚至刚刚创业也无所谓，都必须对自己要踏入的市场进行精准细分。这里的精准细分指的是根据用户的消费水平进行区分。总体来说，无论我们面临的是高端市场还是大众市场，它们都可以细分出各自所属的高端、中端和低端市场。换句话说，即便我们面临的是高端市场，只要对其进行精准细分，依然可以从中找到高端市场中的低端市场。同理，哪怕我们面对的是大众市场，也同样可以依据用户的消费水平，通过精准细分找到大众市场中的高端市场（如图4–1）。

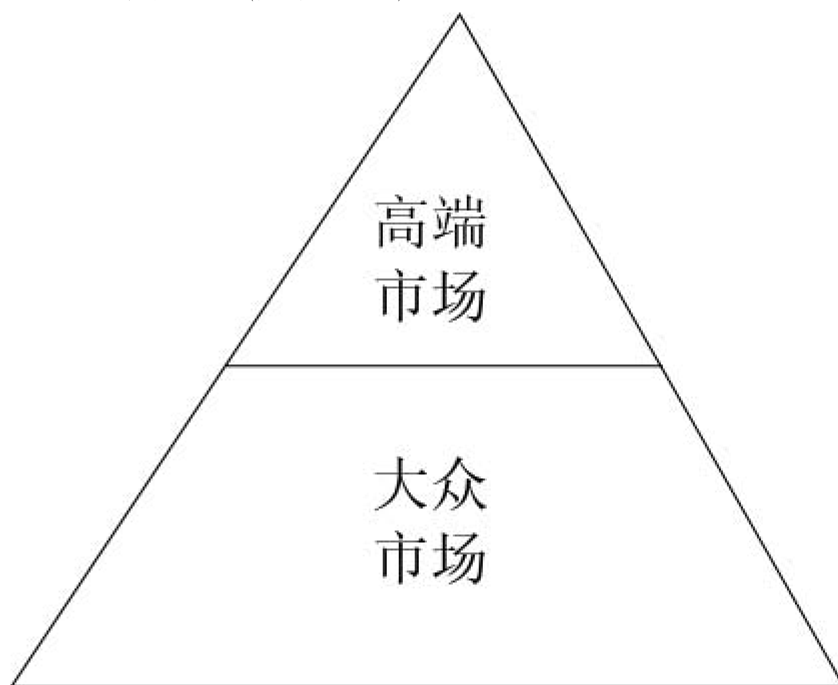


图4–1

所谓高端、中端和低端，其实都是一些相对概念。我们参考的用户的消费水平不同，就会得出不同的结论。也就是说，同一用户群体

中，既有高端市场中的大众用户，也有低端市场中的高端用户，还有中端市场中的高端和大众用户等，并非一成不变（如图4–2）。

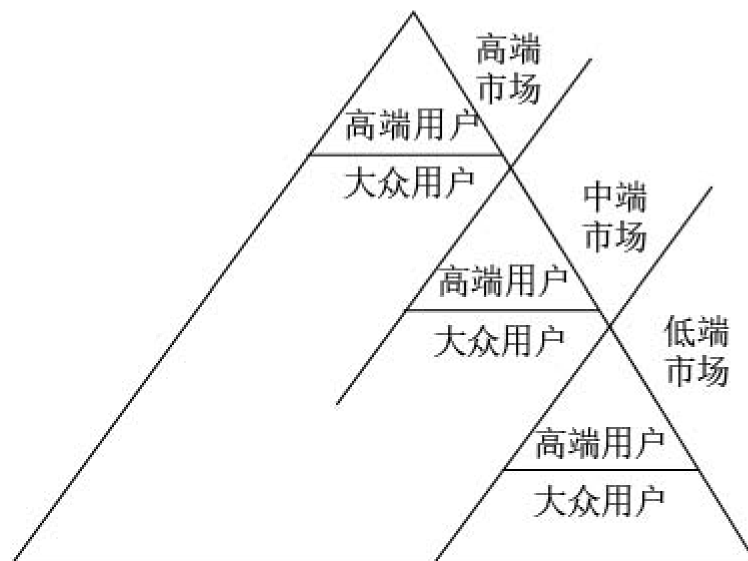


图4–2

在对市场进行精准细分后，企业接下来要做的就是根据自身情况，选择真正适合自己的市场领域。在我们看来，经过了精准细分后，这些市场领域已经成为一个个对企业来说最有价值的“格子”。

假如我们目前要锁定某一高端市场，而且是高端市场中的高端用户，那么我们首先要做的就是围绕这一市场采取价值创新战略，把产品和服务品质做到极致。这一步尤其重要。试想，本来我们就是在一个小格子里打拼市场，对我们真正有价值的用户必然是越多越好。如果不通过价值创新提升产品和服务的品质，就难以形成我们的核心竞争力，我们先前对市场的精准细分也将流于形式。

越是规模小、竞争力弱的企业，就越应该细分用户，进行差异化的价值创新。这样一来，我们的各种资源才够用，我们的优势才会突出，才更有利于我们占领市场。

如果我们不对市场进行精准细分，只是想通过价值创新做出差异化特色的话，那么，无论是在产业链上还是在营销渠道上，我们都不

具备优势。因此，在我们锁定某一“格子”之后，我们要做的就是专注、聚焦，做出自己的特色来。

更进一步，即便我们已经聚焦于某一细分市场，我们还是需要继续对市场进行细分。市场实践的经验告诉我们，就算我们锁定格子进行价值创新，依然不能牢牢掌握这个市场。因为在细分的格子里，我们的用户不是千篇一律的。

的确，在这些格子里的用户，对我们来说都是具有真正价值的用户。但是在这些有价值的用户之中，有一小部分用户对我们企业的价值贡献远远超过其余用户。依据“二八定律”，这些小部分（20%）的用户为我们贡献了80% 以上的价值。因此，一个很自然的选择就出来了，我们必须进一步对有价值的用户进行细分，锁定那些小部分用户，并在此基础上进行价值创新，做出差异化特色。

或许有人会问，在上面的这个金字塔图里，为什么我们锁定的都是高端市场中的高端用户、中端市场中的高端用户、低端市场中的高端用户？我们为什么不去锁定其余的部分，比如低端市场中的大众用户呢?

这样锁定不是不可以，只是要想在规模小、竞争力弱的背景下既保证产品和服务的品质，又实现高性价比是很难的，很容易会心有余而力不足。我们必须量力而为，没必要拿鸡蛋去碰石头。

企业只有通过不断细分市场、锁定高端用户，进行精准的格子圈养，才能够打拼出属于自己的一片天地。

用户分类：钓对大鱼，绰绰有余

在对市场进行了精准细分之后，我们还要学会将用户分类管理。

大鲸战略

在我们细分的市场领域，对我们有价值的用户其实还可以被进一步细分，比如，有些格子里只有20% 的用户，却为我们贡献了80% 的价值；有些格子里有80% 的用户，却只能为我们贡献20%的价值。基本上，我们可以根据用户为我们创造的价值的大小，将他们分为A、B、C、D四类。

其中，A类用户愿意花很高的价钱购买我们的产品和服务，而且购买量还很大。毫无疑问，这类用户是企业的黄金用户，他们能为企业贡献巨大的价值。因此，我们形象地将A类用户称为“大鲸”用户。

有两种方法可以找出这类用户：如果企业的商业模式是B2B（企业对企业），那么我们可以通过查阅合同，根据对方的购买量来加以衡量。如果企业的商业模式是B2C（企业对客户），那么我们就可以通过观察用户的消费情形来加以判断。

其次是B类用户。与A类用户相比，这类用户可以接受中等价位的产品，在消费数量上也可以达到中等水平。因此，我们将B类用户比喻成“海豚”用户。

到了C类用户，就开始出现一些棘手的情况了。在现实中，一旦我们遇到C类用户，往往会感到有些无奈。因为他们属于购买量大，但是对价格十分敏感的群体，这类用户一般都很苛刻，他们把价格咬得很紧，而且胃口很大，喜欢讨价还价。所以，我们将其比喻成“鲨鱼”用户。

最后是D类用户。在这四类用户之中，D类用户虽然对我们也有价值，但其带来的价值是最低的。D类用户不仅要求产品价格低，而且购买量也不大。正是站在这个角度，我们才说D类用户是“小鱼”。

区分了这四类用户之后，按照常规分析，我们肯定都想拥有“大鲸”用户，其次是“海豚”用户。实在不行，哪怕是能遇到“鲨鱼”用户也不错。虽然大家都很有雄心，但是看着这些企业的员工天天拿着“钓鱼竿”，“鱼钩”上还挂着“面包屑”和“小蚯蚓”，耐心地守在岸边，看似十分投入地在钓鱼，辛苦半天却只能钓到一些“小鱼”，我感到有些失望。

事实上，对很多企业的员工来说，每天能在岸边钓到一些“小鱼”就已经很不错了。至少，他们认为自己每天都给公司带来了业绩。目前绝大多数企业，就是依靠员工们辛苦钓来的“小鱼”活下去的。

问题依然在于这些企业的思维逻辑出现了错误。假如我们的企业里，90% 以上的员工整天想的就是钓“小鱼”，就算我们的员工十分勤奋，一天能够钓到1 000条“小鱼”，也并不值得高兴。因为1 000条“小鱼”与1条“大鲸”给企业贡献的价值是相同的。

更重要的是，在员工钓每一条鱼的过程中，企业实际上也在不断地投入各种人力、物力、财力去支持这个目标的达成。从一开始的了解用户到开发用户，再到与用户建立信任关系，最终促使用户进行消费，在整个过程中，企业付出的成本早就超过了钓1 000条“小鱼”的成本。也就是说，表面上看来，企业有了1 000条“小鱼”的业绩，但其实已经严重亏损了。

所以，当企业不明白这个逻辑的时候，往往会产生一种错觉——自己的员工不仅创造了业绩，还非常辛苦。可是，等到财务报表一出来，老板们都惊呆了：为什么我的员工这么热爱工作，每天都能为公司创造业绩，公司的生意源源不断，怎么还亏损了?

要知道，生意好的公司不一定就会盈利。如果一家企业不懂得对用户进行分类管理，也有可能输得很惨。实际上，当企业犯下思维逻辑错误时，真正的“大鲸”用户正在被竞争对手抢走。更严重的后果是，长此以往，中小民营企业只会越来越少。

企业用1 000条“小鱼”的成本投入，换来的却是1条“大鲸”的价值，显然是得不偿失的。此时，企业应该转换思路，去思考如何才能让投入的成本变得更有价值。不过，一个人想要改变错误的思维方式很难，一家企业同样如此。在这一点上，我当年也曾经走过弯路。1992年，通过开广告公司，我赚到了创业生涯的第一桶金。1995年，公司的年产值已经达到8 000万元，利润也高达1 600万元。然而，这一年过后，我发现公司的营业额怎么都上不去了。

我开始积极地寻找原因。通过学习与思考，我逐渐领悟到原来自己在用户经营上犯了大错误。当时，我的公司看起来有很多用户，员工一天到晚也都很忙。但其实大家都在围着“小鱼”打转，大用户没有几个。结果，我们自然是吃力不讨好，公司想要实现突破根本就是痴人说梦。

要想扭转这种局面，我们必须学会将用户分类管理。

首先，对于“大鲸”用户，我们要上升到公司战略高度去维护与他们的关系，而不能仅仅只靠某个销售员个人的努力。具体的办法，我们后面会详细说明。

其次，针对“海豚”用户，我们可以分为两步走。我们先对所有的“海豚”用户进行再次细分，同样分成A、B、C三类，然后锁定A类“海豚”用户，并且将其全部交由老员工去经营。同时，我们必须舍弃B、C两类“海豚”用户。

对于“鲨鱼”用户，我的建议是：假如一家企业已经有了“大鲸”用户，哪怕“鲨鱼”用户的数量再多，也最好舍弃。

这样做的原因在于，在市场中，“鲨鱼”用户往往是行业中数一数二的龙头企业，他们的购买量虽然大，但议价能力很强，容易给供应商带来风险。因此，一家企业一旦有了“大鲸”用户或者“海豚”用户，不妨将“鲨鱼”用户舍弃。如果前两者都没有，这时又正好有“鲨鱼”用户出现的话，也可以将其当作一个赚钱的机会。

最后，对于D类用户，也就是“小鱼”，一般的企业会选择直接放弃。也有一些企业会让新员工去钓这些“小鱼”，但是绝对不允许老员工去干这件事。这样做的好处是，一方面可以锻炼新员工，另一方面也让老员工有更多的时间、精力去做更有价值的工作。

那么，老员工应该做什么呢？老员工需要聚焦于“大鲸”用户，他们不仅不能去抓“鲨鱼”用户，还必须舍弃“鲨鱼”用户。另外，他们也不可以去抓“小鱼”。

由此大家可以看出，企业在经营用户的时候需要注重优化资源配置。一家企业想转型升级的话，就一定会进行资源优化配置。这些年来，我们一直在谈论企业转型升级，可是推动企业转型升级的抓手在哪里呢？很多企业家对这个问题并没有正确的认识。

在我看来，企业的转型升级并不是产品的转型升级，而是在企业锁定用户的同时，用户的各种需求变化反过来促使企业转型升级。这是一个十分自然的过程，也是完全自动、自发的过程。尤其是那些“大鲸”用户，由于他们能够为企业带来极大的价值，因此在企业为他们提供产品或服务的过程中，企业的时间效率、流程标准、服务品质等都会得到显著提升。企业的转型升级，就是在这样的磨炼中逐渐实现的。最终，通过转型升级的企业也成为一条“大鲸”，从而进入一个“大

鲸圈”，那时企业所具备的优势资源则会进一步加速企业成为行业第一的步伐。

钓大鱼的“六大举措”

无论如何，企业成功转型升级都得归功于对用户的经营。那么，我们该如何经营“大鲸”用户呢？

我通过学习和思考发现，当时（1995年）国内最优秀的公司在用户战略上都运用了“大鲸”规律。具体来说，“大鲸”规律可以分为6个层面（如图4–3）。



图4–3

首先是一把手工程。一把手工程指的是企业在首次面对“大鲸”用户时，就必须从战略层面高度重视“大鲸”用户，并将公司的大量资源用在经营“大鲸”用户上。

但在现实生活中，我们发现，那些“大鲸”用户是不太可能主动为企业贡献价值的。我们要做的，就是主动开发这类用户。

在弄清楚公司业绩止步不前的根源在于用户战略出错之后，我很快就调整了自己的思路，决定集中力量开发“大鲸”用户。

当时，我们在广告市场（尤其是户外广告市场）找来找去，结果发现“大鲸”用户其实一直就在身边，它就是云南红塔集团。面对云南红塔集团这样的“大鲸”用户，风驰居然每年只能拿下20万元的户外广

告订单。要知道，当时云南红塔集团一年的广告经费高达6亿元。而且，因为国家规定烟草行业不允许在电视、广播等媒介上做广告，所以它们只能通过户外广告宣传自己的产品（现在国家已全面禁止户外烟草广告）。

此时，我们唯一的方法就是锁定云南红塔集团这条“大鲸”，集中风驰的精英力量，深入挖掘和开发该用户。事实上，当时的风驰如果不当机立断，从战略层面引起高度重视，云南红塔集团这条“大鲸”很快就会被对手抢走。

“大鲸”规律的第二个层面是：精兵强将。

显然，在市场上遇到云南红塔集团这样的“大鲸”用户，所有的竞争对手都想从中分一杯羹，结果必然会加剧风驰与其他对手的竞争。此时，如果我们不调集精兵强将，是很难赢过其他广告公司的。

在具体操作时，我们必须在公司成立一个“大客户部”。“大客户部”的核心任务就是通过建立流程和机制，对“大鲸”用户进行锁定和追踪。这一招在广告行业屡见不鲜。

面对云南红塔集团这样的“大鲸”用户，我很快在风驰成立了一个“红塔事业部”。这个事业部聚集了公司所有的精兵强将，从文案策划到海报设计，渠道推广到服务追踪，风驰组建了自己最好的人才队伍，目的就是拿下云南红塔集团这条“大鲸”。

聚焦尖刀产品和人才队伍建设的重要性再次显现出来。试想，假如当时的风驰没有让人信服的尖刀产品，也没有优秀的人才队伍，要想拿下云南红塔集团岂不是天方夜谭？当时的风驰用上了自己的顶尖资源，全力以赴经营云南红塔集团这个“大鲸”用户。

如果想好好经营“大鲸”用户，公司还必须对其实行政策倾斜。换句话说，就是要想办法“收买”这类用户。当然，这里的“收买”绝对不是贿赂的意思。

我们可以看看中国东方航空股份有限公司（以下简称“东航”）的例子。

乘坐过东航班机的人都知道，东航有一种白金卡，持有这种卡的乘客就是东航的“大鲸”用户。当持有白金卡的乘客买了一张经济舱的机票时，该乘客可以享受到国内无限次升舱服务。东航的这种做法，就是在对自己的“大鲸”用户实行政策倾斜，也是在为白金卡用户提供更优质的服务。

实际上，不仅是航空业存在这种政策倾斜现象，其他行业同样如此。

如果你是某家知名酒店的金卡用户，那么从你订房间、入住酒店的那一刻开始，这家酒店就已经开始对你进行政策倾斜，以达到“收买”你的目的。比如，即便你预订的是普通客房，这家酒店也会在征得你同意的前提下，免费将你的房间升级为VIP（贵宾）房。更让你惊喜的是，当你走进房间时，你会看到无论是床上的枕头、被子，还是书桌上的插花摆设，抑或是卫生间的洗漱用品等，全都摆放整齐。一瞬间，你甚至会产生一种身处家中的错觉。这家酒店要的就是你的这种错觉。如果真是这样，就说明它们对“大鲸”用户的政策倾斜奏效了。

一旦我们能得当地运用上述方法经营“大鲸”用户，他们就很难被其他竞争对手抢走了。

就在风驰成立“红塔事业部”之后，有一天，这个事业部的总经理给我讲了一个故事。在讲这个故事之前，我问了该总经理一个问

题：“我们的大客户会不会流失？”这位总经理不假思索地回答说：“不会流失，就没有流失的可能性。”

我对他的那股自信感到很欣慰，于是就问他原因。这位事业部的总经理便给我讲了这样一个故事：

有一次，他遇到云南红塔集团的副总裁，便开玩笑地对这位副总裁说：“哥，您看我要是哪一天离开风驰出去创业的话，您能不能跟我合作做业务？”

这位副总裁是我们“大鲸”用户的代表。在他听完事业部的总经理所说的话之后，肯定地回答说：“不能，但是我可以给你介绍其他用户。”

要理解这位副总裁的回答，就必须站在他作为云南红塔集团代表的角度去思考。作为代表，这位副总裁首先想到的自然是云南红塔集团自身的利益。试想，云南红塔集团已经接受了风驰的一系列服务，而且风驰对这个“大鲸”用户很显然采取了“收买”措施，无论从产品、效率，还是服务、流程来讲，云南红塔集团这条“大鲸”用户从某种意义上已经被风驰“俘获”。

此时，如果该副总裁将云南红塔集团的户外广告业务给了其他人，他该如何向公司交代？会不会有人怀疑他们之间存在私人关系？很显然，云南红塔集团的这位副总裁是不会冒险的。

从这个案例我们可以看出，一旦“大鲸”用户对我们产生了依赖，或者我们的各种政策倾斜起到了作用，除了我们自身的原因之外，这条“大鲸”是很难被竞争对手抢走的。

同时，我们必须明白，“大鲸”用户之所以不会流失，最根本的原因在于他们接受和认可了我们所提供的产品或服务。而且，他们要的

不仅仅是流程化、标准化的产品或服务，还得是为他们量身定制的产品或服务。毫无疑问，我们的产品与服务能够物超所值，才是真正赢得“大鲸”用户的关键。

经营“大鲸”用户，我们还需要在企业内部调整机制。这里的机制指的是绩效机制。

具体来说，以风驰为例，在经营云南红塔集团这个“大鲸”用户之前，风驰在绩效机制上一直实行的是“低底薪+高绩效”。但是，这种机制难以调动员工们的积极性。因为我们已经将经营“大鲸”用户定为公司的重点目标，而且还需要公司上上下下的通力配合。这时候，“低底薪+高绩效”的机制已经无法满足经营“大鲸”用户的需求了。

于是，风驰将那些专门服务云南红塔集团这类大用户的员工的底薪从700元调升到了3 000元。不仅如此，对于这类员工，风驰还为他们设置了更高的绩效奖励。此时的绩效机制已经变成了“中底薪+高绩效”，可以起到较好的激励作用。

一旦一家企业开始从战略层面高度重视“大鲸”用户，就将面临一个重新配置资源的过程。从专业素养到产品、服务的品质，再到政策与机制，从而形成一套完整的流程。

经过对用户战略的调整，风驰开始全力经营“大鲸”用户。1996年，公司的营业额相比之前增长了10倍。1997年，风驰仅仅从云南红塔集团这条“大鲸”用户身上就实现了800万元的营业额。1998年，风驰的营业额突破3 000万元，出现了井喷式增长。

风驰这三年的增长离不开对“大鲸”用户的用心经营。在经营“大鲸”用户的过程中一定要沉得住气，因为这是一个需要时间慢慢累积的过程。由此可见，一旦锁定了“大鲸”用户，随着他们的成长，也会给

我们带来增长。因此，“大鲸”用户的发展潜力有多大，企业的发展前景就会有多广阔。

由此，在用户经营方面，风驰总结出了自己的经验。

第一个经验是：继续锁定新的“大鲸”用户。很显然，有了先前在云南红塔集团的成功经验，接下来风驰要做的事情就是锁定和开发其他“大鲸”用户。比如，风驰就将自己的目光投向了中国移动的移动事业部，以及云南白药集团等具有极大发展潜力的“大鲸”用户。

风驰总结的第二个经验是：只有用心经营“大鲸”用户，企业才可以顺利进入“大鲸圈”，获得更多的资源。

毫无疑问，在与云南红塔集团合作之后，风驰已经顺利进入了一个“大鲸圈”。接下来遇到其他的“大鲸”用户就是很自然的事情了。比如，风驰继云南红塔集团后接的另一个“大鲸”用户就是红云烟草集团。这家公司给了风驰1亿元的广告费，成为风驰当时第二大的用户。除了红云烟草集团之外，还有一个大家都很熟悉的红河卷烟厂（红云烟草集团与红河卷烟厂于2008年合并组建成了红云红河集团），其每年付给风驰的广告费也有7 000万~ 8 000万元。

如果仔细观察，大家就会发现，包括云南红塔集团在内的这几个“大鲸”用户都是烟草行业的大公司。这就是进入“大鲸圈”所引发的行业效应，仅仅是这三家公司，就能够为风驰带来将近5亿元的营业额。

将普通用户变成终身用户

在用户战略上运用“大鲸”规律的确事半功倍。但是，这还不是用户战略的最高境界。

用户战略的最高境界是将普通用户变成终身用户。企业虽然有了“大鲸”用户，却无法保证“大鲸”用户永远不会流失。那么，有什么办法可以让“大鲸”用户与我们长期合作呢？实际上，我们可以从这两点来判断：一是重复购买率，二是客户转介绍率（见图4–4）。



图4–4

换句话说，看一个用户是不是终身用户或者有没有可能成为我们的终身用户，关键就是看其对我们的产品或服务的重复购买率高不高，转介绍的情况多不多。只要某个用户一直在购买我们的产品，而且自发地将我们的产品转介绍给其他人，那么这个用户就称得上我们的终身用户。

另外，这类用户的行为其实蕴含了商业真理。曾经有专家提出：开发新用户的成本是维护老用户成本的5倍。同时，据统计数据显示，一家公司差不多有25% 到75% 的利润都是由老用户带来的。这就说明，世界上所有赚钱的公司之所以能够赚钱，大多数还是依靠其老用户。

那么，一家企业应该如何实现较高的重复购买率和客户转介绍率呢？这里我们需要运用“1+3”模式。

所谓的“1+3”模式，其中的“1”指的是忠诚度，“3”指的是关键模型、关键接触、关键动作（见图4–5）。



图4–5

我们先来看忠诚度。

在用户忠诚度上，主要可以从如下三个方面获得：产品知名度、品牌美誉度和超出期望值。按照过去的思维逻辑，产品知名度来自广告宣传，品牌美誉度来自客户满意度。

但是，在进入互联网时代后，企业进入全球竞争的时期，这时候企业之间的竞争直接变成了产品之间的竞争。产品就是企业的最大竞争力。这时候，只有企业的产品能够超出用户期望值，才能获得用户最大的忠诚度。

除了用户忠诚度，锁定终身用户还得依靠三大关键。

第一个是关键模型。也就是说，企业想要锁定终身用户必须拥有一个逻辑模型。从满足用户需求，到用户购买产品，再到重复购买产品，最后是产品转介绍。所有的终身用户，在其消费习惯上都必须符合这个模型。

第二个是关键接触。关键接触其实是关键模型的深度延伸。也就是说，在用户需求方面，我们的产品必须要能够打动用户；在用户购买方面，产品一定要“会说话”，要“有温度”，能够触动用户内心；在重复购买方面，用户一定是带着感动的；在转介绍方面，用户一定是激动的。

因此，关键接触就是一个从打动到触动，再到感动，最后到激动的全过程接触。这一切的核心，依然是产品，我一定要将产品做到最

好。

第三个是关键动作。这里要考虑的是，在我们实现了产品的重复购买和转介绍之后，如何才能使这个过程循环往复。

要回答这个问题，首先我们要做到每日精进。在聚焦产品的基础上，每天以更高的标准要求所有员工。其次要做到每周迭代。一旦能够做到每日精进，我们就可以在每周做出相对上一周来说更好的成绩。最后，要做到每月升级。它指的是企业要通过持续改进，在产品研发上每个月实现一次升级。

所有这些关键动作，最终都指向一个目标：提高用户对产品的忠诚度，并成为我们的终身用户。

实际上，把普通用户变成终身用户不仅仅是一种用户战略，更是一种高规格的品质诉求。在锁定用户的背后，我们真正依靠的还是通过用10倍的力量做出来的能让用户尖叫、感动的产品。这的确需要企业有精益求精的精神。

一旦企业做到这一点，即便是在今天这个用户稀缺的年代，我们的用户也会对我们不离不弃。他们记住的，永远是我们的产品带给他们的那份满足、温暖、感动和激动。这正是一切商业行为最原始的动力所在。

第五章
预算管理

先算后做的“一张表”规律

预算管理两大核心

在我们确定了企业的战略，并对产品、人才和用户这三件事情都有了一系列清晰、符合商业逻辑的安排之后，企业的“开门三件事”便完成了。

在一定意义上，“开门三件事”是一家企业的立身之本。办好了这三件事，企业就离行业第一的目标更近了一步。接下来，便是具体实施了。在这一章，我将为读者介绍一个十分有实效的规律和方法：预算管理。

管理学大师彼得·德鲁克曾经提出过“目标管理”的概念。实际上，从企业战略目标落地的角度来讲，德鲁克的目标管理和我们这里的预算管理是一回事，强调的都是先设定目标，然后再对目标进行量化，从而有效实现目标的一种管理方法。

只不过，与之相比，我们的预算管理更加突出了“预算”和“数据”的重要性。这两点，正好就是预算管理的两大核心原则（见图5–1）。



图5–1

第一个原则是先算后做。

对一家企业来说，要进行战略目标的落地，首先要做的一件事就是“预算”。预算，其实就是预先算好的意思。只有预先算好经营管理的一些关键数据，企业的经营管理才会有条不紊，企业家才能心中有数，才不会摸着石头过河、过到哪里算哪里，这就是所谓的“先算后做”。

可是，在实际操作中，不少中小民营企业的做法往往与此相反，它们属于典型的“先做后算”。具体的表现就是，很多企业家在刚刚创立公司时或者在每一个财政年度的开始，首先问的问题就是“我应该做什么事”。

这种问法所体现出来的就是这些企业家的做事思维。他们并不明白，做企业首先要学会算，因为从财务管理的角度来看，做企业的学问基石就是与预算紧密相连的数学。

从这个意义上说，经营管理一家企业其实是在运用数学知识。实际上，无论是西方近现代工商业经济的繁荣昌盛，还是物理学、化学、天文学的蓬勃发展，乃至互联网技术的日新月异，背后依靠的都是数学知识。所以，想要做企业，首先要懂得与预算相关的数学知识。一个好的企业家，也一定不会是一个对数学一窍不通的人。至

少，与财务数据有关的基础数学知识，也就是算账的知识，他是绝对要了然于胸的。在他的头脑中，真正科学的商业思维一定是先算后做。

第二个原则叫作数据思维。

既然企业的学问基石是数学，那么企业家要具备的一种基本思维就是数据思维。运用数据思维就是一切经营管理活动最终都要落实到数据上，以数据说话。

所谓的数据思维，要求企业家必须懂得算三本账，它们分别是利润表、现金流量表和资产负债表。这是全世界企业都通用的三大财务报表。

首先是利润表，它如同体温表，是反映企业的日常经营状况的。因此，每个月都要做利润表，每个季度还要做季报。对于利润表，最重要的就是一定要将每一天和每一周的数据统计核实清楚。它如同体温表一样，随时监控着我们企业“躯体”的温度变化，丝毫不能含糊。

其次是现金流量表。众所周知，现金流是企业的命脉所在，它反映的是企业账面上现金流的数量及变化情况，就好比人体血液从心脏流进、流出一样。所以，现金流量表相当于人体的血压计。

通过现金流量表，我们可以知晓一家企业账面上现金流入、流出的基本情况，而且是实实在在的资金进出情况。企业家学会算这张表后，就可以对自己的企业产出多少、亏损多少一目了然，就可以提早预防大的危机。

最后是资产负债表。这是一张总表，类似于一家企业总的“家当”统计。一般来说，在资产负债表中，总资产=负债+股东权益。在这个表中，我们可以看到如下一些关键数据：应收账款、预售款、库

存、赊销、固定资产投资、贷款、欠款、股东实际投资额以及盈余滚存等。

所以，大家可以看出，资产负债表其实可以显示一家企业从创立到现在全部的亏损状况。正是在这个意义上，资产负债表成为一个总表。它相当于企业的“抽血化验单”，可以反映出企业经营的关键指标。

现在假如一家企业的生产经营出现了一些不良状况，进了“医院”，我们会如何进行诊断呢?

首先，我们会看利润表，也就是量量体温，看看经营管理的现状如何。接着，我们会开始查阅现金流量表，也就是量血压。通过这个动作，我们可以清晰地看到企业在最核心的现金流指标上的情况。如果通过量血压查出的结果不容乐观，企业的现金流供给不足，甚至有断流风险，那么就必须采取急救措施了。

不过，从科学的角度讲，在采取急救措施前，我们还需要弄清楚究竟是哪些关键指标出了问题，才最终导致现金流出现危机。这就要求我们去核查最后那张总表，也就是资产负债表。通过查这张表，我们就可以像抽血化验一样，找出到底是哪一个或者哪几个关键环节、部门出了问题：是产品研发还是团队，是用户战略还是市场营销？弄清楚这个问题以后，我们才能够“对症下药”、采取急救措施。

很显然，对于这三张表，虽然每一张都很重要，企业家都必须学会，但最重要的还是第三张表，即资产负债表。原因在于，资产负债表深入到了企业经营管理的关键环节，可被用来仔细研究、分析出现不良状况的“病因”。而且，这种研究和分析是十分精准和科学的，因为其依靠的是不会说假话的数据。这样一来，极为复杂的经营管理问题就变得一目了然、容易掌握得多了。

无疑，这种方法的实效和便利就来自于它对数据思维的依托。也就是说，我们在对企业经营管理的任何问题进行分析和诊断时，都是以数据为基础的。对数据进行统计分析，先“算”清楚，接下来才是去“做”，无论这个“做”指的是采取措施、解决问题还是谋划战略、开展经营。正是在这个意义上，我们才说企业预算管理的两大核心原则是“先算后做”和“数据思维”。其中，数据思维构成了先算后做的思维前提。

不少企业家并不懂得这一点的重要性。在他们那里，企业的经营管理依靠的不是数学知识和数据思维。于是，在企业经营的实践中，存在空话、假话、大话满天飞的现象。

这样的经营管理导致的唯一后果就是，企业赚了钱却不清楚是从哪里赚的，亏了本更不明白到底是哪个环节出了问题，完全是一本糊涂账。如此经营和管理一家企业，不仅不专业，而且也无法真正实现企业的实效和科学，就更别提将企业做大做强了。

毫无疑问，这样的企业家需要做的就是转变自己的思维模式，提升自己的核心能力，尤其是在预算和财务管理上的专业能力。实际上，世界著名的大企业家往往都是财务高手。

比如，稻盛和夫最让业界敬佩的，不仅是他身体力行得出一整套管理哲学，更是他创立的“阿米巴会计学”。他之所以会研究出这门学问，是因为他觉得自己公司原有的会计统计得不够精细、不够科学。于是，稻盛和夫干脆自己研究，最终有了注重财务精细化管理的阿米巴会计学。对于这样的企业家，我们由衷地感到佩服。他已经把企业的财务预算管理提升到了理论研究的高度，同时又反过来使其指导企业实践，帮助自己的企业在财务管理上不断精进。

我们现在明白了预算管理的核心原则，接下来的问题是：在一家企业里，究竟应该如何做预算管理？

开门三件事与搭班子

总体来说，企业的预算管理可以分为以下四个步骤：做预算、定策略、搭班子、天罗地网。

首先，我们来看一看做预算。实际上，从企业经营管理的角度出发，所谓的预算就是要做到“兵马未动，粮草先行”。在采取任何行动之前，都必须先算，不然企业的行为就会是盲目的。那么，我们应该如何进行预算呢?

“算一年，看三年”

从长期的企业经营实践中，我们总结出了预算的实效方法：算一年，看三年。

我们必须明确一点，对于预算这样的大事，其第一责任人一定是企业的总裁或者总经理。事实上，预算的职责也不能交给他人，因为只有通过预算，总裁或总经理才能对企业未来几年的发展做到心中有数。

明确了第一责任人之后，我们就可以“算一年，看三年”了。所谓“算一年，看三年”，就是我们在做预算时，不能仅仅只做一年的，而要看到更长远的未来。最起码，我们做出来的预算要有三年的总体规划。

举例来说，我们今天要在上海开一家男装加盟连锁店，目标是在三年时间之内成为上海区域市场第一。那么，我们现在做预算就不仅需要对第一家店在第一年运营管理的核心内容如产品、团队和用户进

行预算，而且要看到：为了实现三年做到上海区域市场第一的目标，还要运营将近100家店。

因此，按照“算一年，看三年”的方法，我们必须对这100家店未来三年的运营管理有个大概的预算。“看三年”虽然不像“算一年”那么一清二楚，但我们至少要做到心中有数。可以看出，“算一年，看三年”的实质，就是今天为明天做准备、明天为后天做打算，其背后体现的是一种未雨绸缪的管理思维。

在具体的操作上，我们一直以来都是在每年的11月开始对下一年度进行预算。比如，在2017年的11月，我们就已经对行动教育的2018年全年进行了预算。同时，我们也对包括2018年在内的未来三年进行了总体预算规划。

看到这里，大家会发现“算一年，看三年”其实只是一种预算的方法。对企业预算管理来说，还有更重要的一点，就是预算究竟应该算什么。

在回答这个问题之前，我们再来看看企业的经营公式：收入–成本=利润。通过这个公式，我们可以很简单地看出预算的内容。也就是说，站在企业经营管理的角度，做预算最主要的就是算成本和算收入。

我们先来看收入核算。

总体来说，企业的收入等于商品单价乘以销量。其中，单价意味着定价，定价则由我们的定价战略决定。如果我们选取的是价值创新战略，那么通过锁定高端市场，我们就会将价格定得比较高。相反，如果我们采用的是成本领先战略，那么锁定低端市场的结果就是我们的定价会比较低。这样一来，只要拿到我们的销售数据，用定价乘以销量就可以算出我们的收入了。

相对来说，企业的收入还是比较容易被算出来的，难的是计算成本。就拿一碗过桥米线来讲，一个看似简单的问题，很多人却都会答错：它的成本加起来总共有多少项?

在一般人眼中，这碗过桥米线的成本差不多也就在20~50项之间。但是，这些数据都出错了，人们大大低估了成本项的数量。请大家仔细回忆一下，假如你在家里做一碗过桥米线，需要投入多少项成本?随便数一数都有十几项成本，并且这还只是你看得到的成本。至于那些你看不到的成本就更多了，你花的时间、投入的精力、住的房子等全都是成本投入，只是投入的时间先后不同。

仅仅是在你自己家里做一碗过桥米线就需要花那么多的成本。试想一下，假如现在你开一家过桥米线店，也就是开始经营管理一个店铺，难道还会比在家里做过桥米线少花成本？一旦上升到企业经营管理层面，几乎每一个事项都是要花成本的。通常我们会说，企业经营管理的成本大概包括如下一些事项：料（原材料）、工（人工）、机（机器设备）、费（费用摊销）、税（税收）、管（管理成本）、销（销售成本）、财（财务成本）。实际上，这些还只是大的事项，在每一个事项下面又有更细分的成本投入。

所以，从这家过桥米线店开业的那一刻起，甚至在那之前，为了做出那一碗过桥米线，你就已经在大量投入成本了——比如为办理营业执照所花费的各种成本。

就算是你将房租、水电、人工、装修、原材料等成本都算完了，此时不要忘记，你还有一堆固定资产。而固定资产的折旧，本身也是要被算进成本中摊销的。因此，大家千万不要小瞧这一碗过桥米线。有统计数据显示，在它的诞生背后，实际上前前后后一家企业要投入的最终成本竟然可以达250项之多。

正是出于这些原因，我们才说企业的成本预算其实是很难的。对那些没有预算管理和数据思维的企业家来说，比较容易出现的一个现象就是严重低估成本、高估利润。结果，等到财务报表出来，他们百思不得其解。

因此，企业家必须懂得真正的成本思维。要知道，成本是一个有时间跨度的概念，而且涉及经营管理的方方面面。那么，作为企业管理者，我们究竟应该对哪些方面做预算呢（见图5–2）？

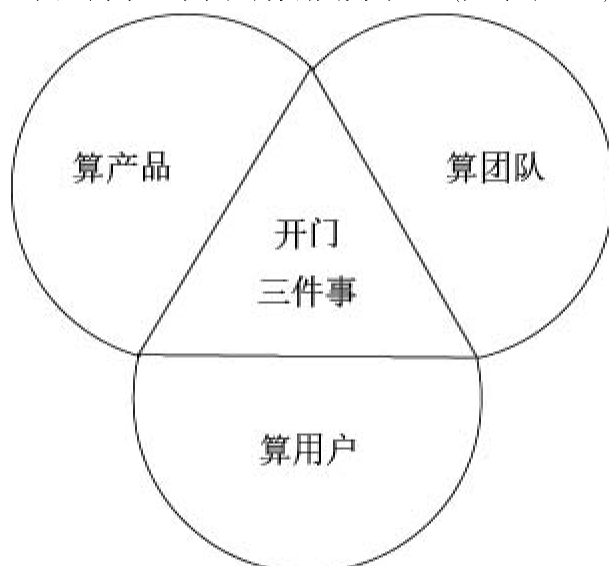


图5–2

“开门三件事”：算产品、算用户、算团队

首先是算产品。这里的关键问题是，究竟应该算什么产品？我们应该算产品中的产品，一定得是企业的王牌产品、尖刀产品。这是聚焦战略在预算、目标管理上的体现。

比如行动教育的王牌和尖刀产品就是“校长汇”，总共10门核心必修课再加上2018年逐步开设的3门重要选修课。

在这10门必修课之外，“赢利模式”处于一个“开口课”的位置，它基本上是一个体验课，是一个浓缩版的MBA课程，涵盖企业经营管理最重要的各个方面：战略设计、产品研发、人才战略、用户战略、预算管理、绩效机制、市场营销、财务管理、模式创新和资本杠杆。至于其他的10门必修课，大家可以发现，其实是对“赢利模式”各个版块更加专业、深入的探讨。因此，对我们来说，如果要算产品，肯定要算“校长汇”，因为它就是尖刀和王牌产品。于是，我们就会用定价乘以销量的方法，将“校长汇”这个产品的收入预先算出来。

其次，我们要算用户。通过算用户，我们才能够知道两个数据：一方面，我们能得知预算收入中的销量是从哪里来的；另一方面，我们也可以得知总收入中用户的占比情况。

一般来说，我们会将用户分为三类：大用户、老用户和新用户。可称为“大、老、新”。将用户分成这三类之后，我们先算的是“校长汇”及各门课程的收入占比是多少。比如，“校长汇”的总收入占了集团预算总收入的70%，其余的收入来自“赢利模式”。

算出各门课程的收入占比之后，我们接着再算三类用户对总收入的贡献占比。比如，大用户占了30%，老用户占了40%，新用户占了30%。当然，这三类用户也会出现交叉和重叠，比如大用户或许就是老用户，比如有些新用户一开始就是一位大用户。这时候，我们同样要将具体情形算出来。

最后，我们还要算团队。通过算团队，我们可以清楚地知道究竟应该如何去完成预算的收入目标。在算团队时，我们一般将全体员工分为三类人：高管、总经理；中层管理人员；基层员工。这三类人可以被称为“高、中、基”。

团队人员与上面的“大、老、新”相对应。高管和总经理专门负责大用户，中层管理人员负责老用户，这两者都主抓尖刀产品“校长

汇”；基层员工则专门负责新用户，对应的是“赢利模式”新学员的招生工作。

就这样，我们从产品、用户和团队三个角度，对预算目标进行了一个预先的盘算。换一个角度讲，我们是将预算目标进行了更细化的分解，分别分解到产品、用户和团队上去。正是通过这样的预算，我们的目标管理才是可落地的，才不是空口说大话，我们后面的“做”才不盲目。

所以，我们有时候也将预算管理和目标管理称为“导航系统”。我们必须清晰地知道如何导航，预算目标才有实现的可能。否则，企业就不能真正实现盈利目标。

搭班子：“麻雀虽小，五脏俱全”

在算产品、算用户和算团队之后，预算管理的第三个步骤就是搭班子。

很显然，一家企业做了目标预算之后，一定要依靠班子和团队去落地实现它。换句话说，企业家一定要懂得如何让别人为自己工作。哪怕再小的一家企业，也必须“麻雀虽小，五脏俱全”，至少人、财、物、销“四大天王”不能缺席。

在具体操作上，既然预算管理是总裁或者总经理必须亲手抓的事情，那么他们要做的就是进行预算目标的宣导。总裁或总经理需要对班子和团队讲清楚预算目标是多少，目标分配在产品、用户和团队上大概是什么情形。

然后，他们必须听取班子和团队的意见反馈。当然，反馈中肯定会出现与总裁或总经理的想法不一致的情况。有时候，有的班子和团队会觉得分配到自己这里的预算目标太低，会要求增加；相反，有的班子和团队会觉得预算目标太高，他们会希望对其进行删减。但是，无论面对什么样的反馈意见，班子和团队都必须给出明确清晰的理由，而且必须内部意见达成一致，不能逻辑混乱。

在这些不同的反馈意见之中，有一类意见要特别注意，就是那些希望增加新产品的意见。这时候，总裁或总经理必须让这个班子和团队清晰回答这些问题：为什么要增加新品？这个新产品是否有市场潜力？价值区隔在哪里？新产品的用户是谁？怎么去做营销？

对于这些问题，如果班子和团队有自己非常清晰的思路，也有了明确的落地路径和方法，那么就可以给他们增加相应预算目标，但是同时必须让他们将目标进行详细分解，真正实现目标到每个人、到每一天。

在总裁或总经理进行了预算目标的宣导与沟通之后，剩下的就是班子和团队自己的事情了。从研发、人力到营销、财务，都要针对自己班子和团队进行更为具体的预算目标管理。

对营销副总来说，假如营销部门拿到了一定的预算目标，他接着要做的就是将这个目标落实到产品、用户和团队上。比如，营销副总会将目标分解到营销团队的“高、中、基”，确定高层的营销总监针对大用户要完成多少业绩目标、中层的营销主管和经理针对老用户要实现多少业绩目标、基层的销售专员针对新用户要实现多少业绩目标。唯有一点不同，除了之前的数据之外，对老员工还要再加上新的、增加的目标计划。这样，才有可能使企业出现新的增长点。

所有这些业绩数据，对“高、中、基”三个部分的销售团队员工来说，无论是低还是高，都必须有理有据，而且要符合商业逻辑，尤其

是对于那些提出更高目标的员工。因为一旦设定了更高的目标，公司的资源配置就会因此改变。

营销是如此，产品研发、财务管理和人力资源也是如此，都需要进行各自部门的预算目标管理。以营销牵头，一旦营销的预算目标确定了，接下来就是产品研发要落实到每个人、落实到每一天，再就是财务管理要做到数据清晰，同时人力资源要做好人才的选育用留，保证充足的人才供给。

所有这一切意味着预算目标的管理一定要落实到班子和团队上去。也就是说，一家企业的经营管理，绝对不是靠总裁或者总经理自己去完成的，而是要靠班子和团队，一定要找到合适的人去做才行。领导人最多也就是起到决策者的角色作用，他要做的就是盯住每个部门的责任人，让他们去具体落地预算目标。

天罗地网，神仙难挡

有了先算后做，有了算产品、算用户、算团队的策略和方法，再有了班子和团队，企业的预算和目标管理就剩下最后一个步骤："天罗地网"。

"天罗"：年、月、周、日、时

所谓的"天罗"，就是时间节点。具体来说，就是在每年的1月1日—12月31日中，按照年、月、周、日、时进行分解的时间节点。我们知道，每年分为12个月，每个月分为4周，每周分成5个工作日，每个工作日又可以分为几个小时的工作时间。因此，这里的"天罗"，指的

就是将我们的预算目标根据以上的时间节点进行分解，从每个月开始分解，一直分解到周、日、时（见图5–3）。

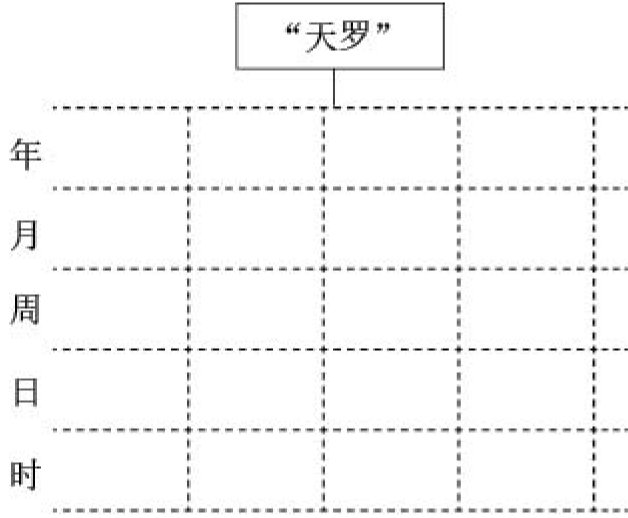


图5–3

这种分解一定是非常具体、详细的，甚至必须具体到一天的几点到几点做什么、几点到几点又做什么的地步。也就是说，这种按照时间节点的分解其实就是确定一种流程进度表。每一位员工要做的，就是按照这个时间流程进度表去执行分解之后的预算目标。

“地网”：千斤重担万人挑，人人头上有指标

“地网”是什么意思？在行动教育，“地网”有时候是用另外一句话来表达的，这就是“千斤重担万人挑，人人头上有指标”。

也就是说，一家企业所有的预算目标，无论有多重的担子，最终都是落实在每一个员工头上的。所有员工都在为实现这个目标努力，大家都被算了进去，从上到下，包括总裁在内的所有人，没有任何一个人会被遗漏。

不仅如此，这种“地网”还不是简单的目标分到每个人，而是每个人都有具体的数据指标。之所以要有这些数据指标，是因为我们要运用数据思维。也就是说，分解到每一个人的目标不只是一句话，一切都是要用数字说话的：某位员工要完成多少业绩？要在什么时间节点完成？

通过这样的“天罗地网”，最后每一个员工那里都会形成一张预算目标表。这张表记录的是每一个员工在每一年里的全部预算目标按照时间节点具体、详细的分解。

我们依然以一位营销副总为例。

假如2018年，这位营销副总的预算目标是1亿元。接下来，他需要做的就是根据年、月、周、日的时间节点对这1亿元的目标进行分解。

有人会问，这种分解是平均的吗？之所以会有这个问题，是因为在不同的行业，每年的不同时间其的确会有不同的业绩表现。就像房地产行业，就有所谓的“金九银十”的说法。事实上，确实有的行业在春节后是营业旺季，有的行业到五月份就会遭遇低潮，因此如果按月统计业绩表现的话，会出现一个曲线图。

不过，在行动教育，我们一直以来的做法就是求平均值，也就是将每年的预算目标平均分配到每个月去。因此，对这位营销副总来说，1亿元的预算目标平均分配到12个月，每个月就是833万元。接下来，再将这833万元平均分配到每个月的4周，每周就是208万元。然后，再将这208万元平均分配到每周的5个工作日，每个工作日就是42万元。分解到最后，也就是说，这位营销副总如果想要在2018年完成1亿元的销售业绩，就必须想办法让自己每天的业绩达到42万元（见图5–4）。



图5–4

做完这一系列分解之后，这位营销副总就要采取各种路径、渠道、措施、方法去具体落实目标。为了达到目标，他需要调动全体销售伙伴，万众一心、万箭齐发，一同朝着目标努力。

实际上，对预算目标进行分解的背后还有一套管理机制。对目标进行分解之后，我们就拿到了一系列具体的可量化考核的数据依据。接下来，在管理上，我们要做的就是数据追踪，这件事就可以交给财务部门的管理会计去完成。

管理会计的职责，就是在第一时间拿到相关数据和信息之后——一般来说是在每天晚上的7点钟——进行统计分析。在上面的例子中，他们首先要分析的，就是这位营销副总每一天的42万元营销目标是否达成了。如果分析出来的结果是没有达到，那么这位营销副总就需要找出问题出在哪里、哪里可以做些改进。如果营销副总发现其实原因并不在自己这里，而是某位中层管理人员或者基层员工出了问题，那么他必须第一时间对其进行询问，并帮助下属一起找到改进办法。

一天是如此，一周更是如此。如果管理会计得到的分析结果是上一周没有达到208万元，而本周超出了几十万，那么这位营销副总更需要进行仔细思考了：上一周为什么没有达成目标？本周增长的数据是否仅仅是上周数据的滚动积累所致？

我们之所以要做如此深入仔细的分析，就是要找到目标达成或者没达成背后的原因，总结规律和方法——尤其是那些能够带来业绩增长的方法，从而利于我们进行改进。

经过这样的目标分解、落地执行、反省改进，长期下来，我们的员工就可以自动、自发地学会用预算目标来管理自己的工作。到最后，对员工们来说，预算管理就成了他们的“卫星导航系统”，指引着他们达成目标。而企业的预算和目标管理，要的恰恰就是这种“精确制导”，我们要的是不多不少，这样刚刚好。

比如，杰克·韦尔奇之所以成为全世界最顶尖的CEO（首席执行官），原因只有一个：在他执掌公司大权的20年间，他的预算目标管理做到了几乎100%的精准度，只有差不多2%的偏差。这意味着即便整个公司出现了亏损，杰克·韦尔奇也可以在一年甚至更早之前就通过预算和目标管理提前告知全体股东——大家其实早就心里有数。这才是真正高明的管理！

实际上，企业之所以需要预算和目标管理这个“卫星导航系统”，是因为企业的经营管理并不是一件容易的事情。多年以来，我们都秉持着一个理念：赚钱如针挑土，花钱如水推沙。我们必须精打细算，不能让每个员工拿着机关枪打鸟。

很多时候，不少企业的经营管理只是在凭感觉。究其实质，就是企业管理者在预算和目标管理上太过疏忽，根本就没有科学、系统的“卫星导航系统”，无法做到经营管理的精打细算。在他们那里，经营企业更像是盲人摸象，这又如何能把企业做大做强呢?

“一张表”：每人、每天、每件事

最后，我们还要看到，要想真正将预算与目标管理落到实处，很重要的一点就是每位员工每天要做的核心事项只能有一件。用行动教育的话来说，就是“每人、每天、每件事”。

为什么一定是一件事呢？原因在于，一旦事情太多，人的时间精力就会分散，其实并不利于完成每天的分解目标。不仅如此，倘若员工每天要做的事项太多，公司本身的投入也会增加。倘若这些事项并不能达成分解的目标，即并非核心事项，长久下来公司只能是成本高涨，同时没有业绩增长。

因此，在“一张表”里面，行动教育的要求从来都是每人、每天、每件事。我们要求员工找出最有利于实现每天分解目标的那一件事，然后找准路径、方法进行精确打击。要知道，在一家企业里，最优秀的员工绝对不是那些拿着机关枪打鸟，结果还没有多少收获的人，而是那些“一颗子弹消灭一个敌人”的人。

要想做到这一点，我们就必须学会对每天的工作事项使用“排除法”。很显然，每个员工每天都会有很多工作事项。但是，是不是所有事项都是完成当天分解目标的核心事项呢？

答案是否定的。我们要做的，就是先将全部事项列出来，做成一个事项清单。然后，我们再根据这些事项的重要程度，将它们分成A、B、C三类。其中，A类事项是员工必须亲自完成的；B类事项是员工有时间就可以去完成的；C类事项则是员工可以延迟或者授权他人去完成的。

接着，我们对A类事项再进行分析比较，找出对于完成当天分解目标最关键的核心事项，将它列为A1事项；其余也属于当天必须亲自完成但并非对达成目标比较关键的事项，我们将其列为A2事项、A3事项等。在进行了这样的分析之后，我们就可以用排除法将A1之外的事项排除，A1才是每天必须完成的那一件事。

其实，只有这个A1事项才是我们每天真正需要花费大力气去认真完成的。只有这个A1事项，才是那颗唯一的“子弹”，绝对不能被浪费，因为机会只有这一次。

强调A1事项的重要性一点也不为过，如果我们的员工明白机会只有一次，那么他们就会倍加珍惜，就会在做事之前左右权衡、上下打量，仔细研究和分析用户的需求、心态。他们有了足够的把握后，才会看准时机、一击即中。

关于这一点，我早年从事跆拳道教育的经历，也是一个很好的证明。

20世纪80年代末、90年代初，我从事过跆拳道教育，成为中国跆拳道教育第一人，还培养出多位跆拳道世界冠军。不过，这些都是后话。在刚刚开始教跆拳道的时候，我和我的团队遇到过很大的挑战。

当时，我们的跆拳道馆经常在比赛中输给一个对手。实际上，对手最厉害的就是一套组合拳。这套组合拳一共只有三招，对一般练武的人来说，这三招一使出来，他们基本就倒在地上了。

因此，一开始我想的就是如何一招一招地破解它。但是，这是一套组合拳，各招之间是相互配合的。要想逐招予以破解，实际上是很难的。经过仔细研究，我逐渐认识到，与其想办法逐招破解敌人的组合拳，还不如自己研究出能够一击制敌的一招，然后将身体全部的力量都用在上面，争取一击即中。

一段时间的潜心研究和修炼之后，我终于找到了最关键的这一招。说得简单一点，就是一脚直踢脑门。于是，在之后的那次比赛，我们团队的12个人全都用了这一招，未等对手的组合拳使出来就一脚飞踢过去。毫无准备的对手，没有不被应声击中的。这次经历让我明

白，很多时候我们恰恰不需要去做很多事情，只要做好最关键的那一件事就好了。

正是从这个角度出发，我们才说，将一家企业的预算和目标管理真正落到实处之后，会发现其实并没有那么多事情。从先算后做，到算产品、算用户、算团队，再到搭班子和“天罗地网”，我们最终将预算目标分解到“一张表”上面。

在这“一张表”上，对所有的员工来说，真正的核心，就是那个每天必须亲自完成的A1事项，它就是那一件能够帮助我们实现分解目标的最重要的事，也就是我们每天的“牛鼻子”工程。

因此，我们便可以明白，预算和目标管理为什么一定要先算后做。因为离开了算，我们就无法确切地知道什么才是我们的A1事项；离开了算，我们也无法清楚地掌握达成A1事项的最佳路径和方法；离开了算，我们也不能做好接下来同样十分重要的绩效管理。只有对目标进行了预算管理，我们才可以做到“谋定而后动”。唯有如此，我们才能在企业的经营管理上更加稳操胜券。

第六章
绩效机制

激活绩效的“飞轮”规律

没有“利”“害”，千奇百怪

在通往行业第一的道路上，企业必须解决一个非常关键的问题。这个问题就是员工的动力、动机问题。

无论我们的战略被设计得多么完美，预算目标被拆解得多么合理，也无论我们是多么想要做到产品研发的“100 000米深”，就算我们有了“大鲸”用户，搭建了结构合理的班子和团队，倘若员工的动力、动机问题没有得到妥善解决，我所提到的这一切都会由于无法被落地执行而成为空中楼阁。要想解决好这个问题，我们必须懂得如何设计企业的绩效机制。

在面对员工的动力、动机问题时，我们首先需要问：什么是动力？动机又是什么？

所谓动机，就是一个员工选择这份工作的理由；所谓动力，则是这位员工持续工作的理由。员工的动力、动机问题之所以存在，其根本原因依然在于人性。

趋利避害：永恒的人性法则

大家都知道“人之初，性本善”的道理。但是，从企业经营管理的角度讲，最不能忽视的是人性当中可能会给企业管理带来负面影响的一些特点，比如懒惰。

这很容易让人想到《论语》中那个大白天都在睡觉的宰予，就连伟大的教育家孔夫子都会对他束手无策，只能斥责他“朽木不可雕也”！所以，从这个意义上，我们可以说，人性的懒惰或许也是人的一种“天赋”和本能。我们要让一个懒人去勤奋、努力地工作，基本上是很难的。

不仅如此，人性之中还有自私的成分。对企业管理来说，“私”指的就是员工永远只对自己做最好的决定。这似乎也是一种“天赋”。

比如，在一家企业里面，我们经常可以见到这样的员工：一旦企业制定了一个新的机制、制度，他们就会很快从中找到最有利于自己的一些漏洞，然后千方百计地利用这些漏洞、为自己谋取各种利益，至少也要找到偷懒取巧的机会。

一旦企业中出现了这样的员工，说明员工的思维和企业管理者的思维不一致，这样的企业就会严重缺乏凝聚力，企业在经营出现困难时就无法让员工拧成一股绳。

除了懒惰和自私，人性中还存在着贪婪。在一些员工身上，这一点就体现为没有就想有、有了就想多、多了还想大，其欲望是永无止境的。

大家很容易发现，其实以上这几个人性的特征是相互冲突和矛盾的：一个人怎么可能既自私自利、害怕风险，又想要获得更多利益呢？不过，这恰恰就是人性，它本身就是一个复杂的多面体。或许，矛盾本身就是人性最大的特征吧。

但是，我们今天做企业，不能仅仅流于空谈。我们一方面需要了解人性的各个特征，另一方面也要想办法找到一种机制，最好能够将人性的善与美发扬光大，同时将人性中丑与恶的破坏力降到最低。

尤其是企业家，在经营管理企业的过程中必须十分熟悉人性、了解人性。而且我们一定要明白，熟悉和了解人性并不是为了改变人性。江山易改、本性难移，试图改变人性的想法往往都是不切实际的。我们需要做的，是在懂得人性趋利避害的本质之后，去顺应人性、因势利导。

在现实实践之中，很多民营企业家都拥有一颗改造人性的雄心。他们的希望也很简单，就是要自己企业的员工拼命干、愿意做。但是，他们并没有去仔细思考一个问题：员工为什么会拼命干、愿意做?

如果连这个问题都没有想清楚，我们就希望员工自动、自发地工作，实际上只能是缘木求鱼。因此，在对企业进行经营管理的过程中，我们还是要回归人性的原点，掌握员工行为和思想背后的动力与动机。

从古至今，东西方的管理学、心理学、哲学，都对人性中的动力和动机问题有过极为深刻的分析。用19世纪功利主义哲学的观点来

看，人性的动力和动机其实就是四个字：趋利避害。所谓的利，就是快乐；所谓的害，就是痛苦。所以，在功利主义哲学那里，人性必然是会趋使人追求快乐、避免痛苦的。

这当然只是从哲学的角度分析问题。但哲学和企业的管理学都认可一个观点：没有“利”“害”，千奇百怪。也就是说，我们不得不承认，人性中确实存在着趋利避害的特征，这是一个基本常识。倘若人性没了这个特征，反而是一件奇怪的事情了。

重奖重罚，双管齐下

明白了人性的趋利避害之后，就要思考一个对企业管理最关键的问题：在企业里面，利和害究竟是什么？这个问题之所以关键，是因为一旦我们掌握了企业管理中的利与害，就可以借此设计出一套机制来顺应员工的人性，并对其因势利导、激发其工作动力、改善其工作动机。

实际上，企业管理中的利与害就是我们常常挂在嘴边的“奖”与“罚”。判断一家企业是否懂得激发员工动力，看的就是企业是否有清晰明白、结构合理的奖罚机制。更重要的是，设计良好的奖罚机制一定是双管齐下、并行不悖的，奖与罚缺一不可。

而且，科学的企业奖罚机制还有一个特征，那就是重奖重罚。这就跟我们要让用户对产品产生“尖叫感”一样，企业的奖罚机制也一定要有这种效果。只有用户产生了“尖叫感”，产品才会令人印象深刻。无论是用户对产品，还是员工对工作，都需要产生“尖叫感”。

重奖和重罚两者是什么关系？我们会说，它们之间是辩证的关系。重奖要清晰、公开、明白，重罚同样要有理有据，经得起质疑。

而且，如果一个企业不敢进行重罚，那么它的重奖也会毫无力度。

道理很简单，没有对比，员工就没有深刻的印象。重奖之所以是重奖，就是因为有了之前的重罚；同样，重罚之所以是重罚，也是因为有了之前的重奖。对比之下，看到罚得有多重、奖得有多高，趋利避害的员工们就会心里有数了。

这样的重奖重罚机制，在很大程度上决定了企业组织的管理力度。重罚的出发点，不仅是要对那些应该接受处罚的员工科以惩戒。这样一来，我们才更加有理由去重奖那些真正对企业做出贡献的优秀员工。当这些优秀员工接受奖励的时候，他们内心的荣誉感、成就感、公平感才会被放大，他们的工作激情、创造与创新热情才会被激发。

同时，在那些没有得奖也没有受处罚的员工眼中，这种重奖重罚机制也是公正的。通过这种机制，这些员工会逐渐懂得哪些事情是不应该做的、哪些规则是应该严格遵守的、哪些事情是应该做好的，从而形成一种争当优秀、鄙弃庸碌的良好工作作风。善于运用重奖重罚机制的企业，才是真正有力量的组织。相反，那些在管理上软弱无力的组织，其最大的特征往往就是奖不给力、罚不到位。领导人整天优柔寡断，又如何能做到令行禁止?

好机制让“坏人”变好

既然重奖重罚有这么多的好处，那么我们的企业要如何才能做到重奖重罚、奖罚分明呢？要想实现这个目的，我们就得设计一套机制，一套以奖罚为核心内容的绩效机制。

在进行具体设计之前，我们不妨从反面思考一下没有重奖重罚机制时的坏处。倘若一家企业既没有奖也没有罚，缺乏一套切实可行的绩效机制，企业会出现什么状况呢？

稍微有点历史常识的人都明白，这种既没有奖也没有罚的管理方法有另外一个名称，就是“大锅饭”。看起来，用“大锅饭”的方式来管理一个企业组织会很简单，我们似乎可以省去不少设计标准、流程和机制的麻烦。可问题在于，麻烦真的省得了吗？

我们知道，“大锅饭”最大的特征就是干多干少一个样、干好干坏一个样。假如我们以“大锅饭”的方式管理企业，比如在任何情况下，平等地给予所有员工5 000元的工资，情况会怎样呢？

现在，两个员工同时入职了，一个员工A、一个员工B。此时，我们就会面临一个问题：这两个员工干的工作会有不同。即便是相同的岗位，他们各方面情况也不可能完全一致，必然存在着能力、资历、态度等方面的差异。正如这世界上不会有两片完全一样的叶子。如果他们之间存在以上差异的话，一视同仁地发给他们5 000元工资，显然有失公正。

或许，在他们刚刚入职的时候，这些不公正带来的不满情绪还只是潜伏着，因为毕竟大家还没有真正做出业绩来。经过一段时间的工作，员工A和员工B的业绩表现出来了，假如员工A完成了10件事，员工B刚刚完成1件事，那么员工A早已酝酿的不满情绪就很容易一触即发。

如果仅仅是员工A不满，我们还会觉得情有可原，毕竟他是那位有功劳的员工。但是，让我们惊讶的是，员工B也会觉得不满。

这就有些让人觉得不可思议了。员工B的业绩那么少，薪酬却与业绩好的员工拿得一样多，他有什么理由觉得不满意呢？千万不要忘

记人性贪婪的一面。员工B会这么思考问题：“我做一件事情才拿了5 000元；要是一件都不做就可以拿5 000元，那才好呢！”

对于这种人性中的贪婪，我们能纵容吗？答案自然是否定的。于是，企业家接下来就会将自己的注意力放在员工B身上，因为员工A是称职的，可以不用那么操心。

由于领导盯得紧，在后面的工作中，员工B也不得不调整一下自己的工作态度。又一个月过去了，这次B完成了1.5件事，进步了一点点。

但是，由于缺乏监督，再加上之前早已积攒下来的不满，在这个月里，员工A表现得十分消极。一个月下来，A的业绩不仅没有超过上个月，反而还下降了，他仅仅完成了5件事。很显然，对A来说，这是一个十分自然的选择。他会觉得：“我为什么要那么卖力地工作？我干了10倍数量的活儿，到头来拿到的工资还是和别人一样多，不如少干一点！”

即便如此，按照现在的绩效机制，发第二个月工资的时候，两位员工依然拿到一样的5 000元。此时，无论是员工A还是员工B，都会更加不满意了：在员工A看来，自己还是比员工B干得多，结果却再次让自己失望；在员工B眼中，自己这个月干得如此“卖力”，比上个月多做了一些事情，而且被领导盯得那么辛苦，结果还是得到和以前一样多的酬劳。

在这样的心理作用下，员工A和员工B都只会越来越感到不满意。换句话说，无论是原本勤恳、努力的优秀员工，还是本来就有些贪和懒的员工，他们最终都无法找到让自己充满热情的工作动力和动机。

长此以往，这个企业里就会出现一个不可避免的局面：到某个月，我们突然发现两位员工的业绩都是1.5件事甚至更少。就这样，从

一开始这两位员工的业绩总和还可以达到11（10+1），到第二个月减少到6.5（5+1.5），到最后干脆只有3（1.5+1.5），业绩持续下滑（见表6–1）。

表6–1

单位：件

	员工A	员工B	业绩总和
第1个月	10	1	11
第2个月	5	1.5	6.5
第3个月	1.5	1.5	3

假如在这种背景下，我们的企业还在源源不断地拿到订单，按照目前这种工作效率，订单是明显不能顺利交付的。这时候，急得焦头烂额的老板一拍脑门儿做了决定：增加人手。于是，C进来了，D进来了，E、F、G、H……跟着也进来了。然而，我们的绩效机制并没有被建立起来，整体工作效率依然无法得到提升。更糟糕的是，企业的人工成本、管理成本、运营成本还在不知不觉之中增加了。

这就是“大锅饭”的害处。其实，仔细观察一下北欧一些福利国家我们就可以发现，这些国家的一些老百姓不去工作，原因很简单：国家福利太好了，哪还需要上班，赖在家里领福利就好。

这恰恰就是人性。我们可以对这种现象嗤之以鼻，也可以感到深恶痛绝。但是千万要记住，对于这种现象，我们不能仅仅从道德上批

判，更需要设计机制对其进行改变，综合运用以利害为本质的奖罚措施，因势利导地激发和激活员工的工作动力与动机。

绩效飞轮：激活人性的绩效系统

既然企业在员工管理上必须要有一套机制，那会是怎样的一套机制呢？我们将这套机制称之为“绩效机制”。其核心就是打破“大锅饭”的僵化和恶性循环，实行多劳多得、按劳取酬。

在具体操作上，拿上面的例子来说，我们可以在新员工入职时就与其约定，其每个月的工资可以达到5 000元，但是这并不是保底工资，真正的保底工资只有1 000元。至于剩下的4 000元，我们一开始就要非常明确地告诉这位员工：干完一件事便能拿到400元，一般来说一个月可以干完10件事，因此这4 000元可以被他轻松拿到手。而且，我们还要对这位员工说，公司现在实行的是多劳多得的按劳取酬制，如果你想要获得更多的薪酬，就要“多劳”。

讲清楚机制设计之后，我们的管理就变得简单多了，因为我们只需要去核实这位员工接下来的业绩表现如何。比如，一个月后，员工A完成了10件事，因此他就可以拿到5 000（1 000+10×400）元的薪酬。而员工B只完成了1件事，因此他的薪酬就只能是1 400（1000+1×400）元。

这样一来，在员工A和员工B之间就不存在不公平的问题了。无论是员工A还是员工B，经过一番对比，他们心里都很清楚，公司的机制其实很公平，其薪酬完全取决于自己愿不愿意多劳多得。

这对他们两人同时产生了一种正向的激励作用：对员工A来说，自己的辛勤付出得到了回报，公司说话算数，自己以后更应该好好工

作；对员工B来说，虽然他会十分羡慕员工A，但是他心里也很清楚，自己拿不到那么高的薪酬，原因是在自己这里。

这样的正向激励作用，就是绩效机制追求的效果。实际上，我们所讲的绩效机制不仅仅是一种机制设计，还是一套管理体系。在行动教育，这套管理体系被我们称为绩效飞轮（见图6–1）。

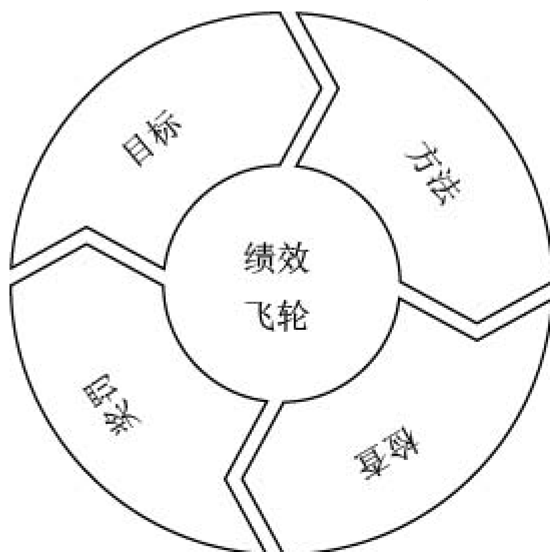


图6–1

为什么说绩效机制还是一套管理体系呢？从上面这个图，我们就可以看出来，它是一个流程化的管理体系，循环往复地包含了4个维度：

第一个维度是目标，我们的绩效机制设计首先要从目标开始；第二个维度是方法，就是我们要知道在设定目标后如何实现目标；第三个维度是检查，也就是我们必须检查运用某些方法是否达成了目标；第四个维度是奖罚，即达成目标的要奖，未完成目标的要罚。

从这4个维度我们可以看出，其实我们常说的绩效机制仅仅指的是前文的第四个维度，也就是奖罚机制。但是，真正科学的绩效机制设计不能只有奖罚这一个维度，必须从目标设定开始，还要找到方法，做好检查，最后一步才是奖罚。

而且，行动教育的绩效机制与众不同的地方在于，这4个维度其实是一个动态循环的流程。换句话说，绩效机制并不是就停在奖罚机制那里，而是要进入下一个循环。

具体来说，就是在奖罚之后，企业还需要根据员工的情况，帮助他们再次设定目标。对于那些达标的员工，企业应该为其设定更高的目标；对于那些未达标的员工，管理者也并不能放弃，而要帮助他们一起总结原因、找到改进对策，之后重新设定新目标。

这样一来，我们的绩效机制就开始循环往复。它就像一个飞速转动的轮子，不断地重复着目标、方法、检查和奖罚的绩效管理流程。正因如此，我们才形象地将这个绩效机制称为绩效飞轮。

每当有企业家学员问我如何才能搞好企业管理时，我就会告诉这些企业家一个简单的答案：绩效飞轮。事实上，无论是哪个岗位，无论是哪个级别的管理者，在对下属进行绩效管理时，都在使用这个“飞轮”：目标、方法、检查、奖罚。

可以说，任何一个企业都践行着这套行之有效的绩效机制和管理流程。依靠这套机制和流程，企业就可以转动起来。需要注意的是，这个机制和流程之中的4个维度缺一不可。缺了任何一环，企业就会停止转动，这说明员工在某个环节缺乏激励。而绩效飞轮的真正功效就在于，它能够有效激发员工的潜能和热情，让他们愿意工作、有动力做好工作。

下面，我们就从每一个维度逐一了解和掌握绩效飞轮。

目标：“包利到人”的机制设计

首先是目标。我们的问题是，这里的目标究竟指的是什么？在我们看来，这里的目标也是一种机制设计。也就是说，设定目标不是简简单单地定个数字，而是要使目标与一定的机制挂钩。

我们先来看看日常管理实践中经常会出现的几种设定目标的做法。

第一种做法是将目标与收入挂钩。这里的收入，指的是企业的收入，并不是员工个人的收入。

这其实就是将收入当成了衡量员工是否完成目标的一个标准。也就是说，在一个企业中，能够大幅提高企业收入的人就可以挂帅，就是达标冠军。

这种做法可以说是不恰当的。从企业经营公式我们就可以看出，收入与成本之间存在着“一一对应”的关系。在财务管理上，这也被称作成本与收入的匹配法则。换句话说，当一个企业的收入在增加时，成本也在不断增加。除非是那些采用成本领先战略的公司，一般的企业都很难做到降低成本的同时收入还在递增。

成本与收入的匹配法则告诉我们一个道理：在员工的目标设定上，一定不能实行目标与企业收入挂钩的机制。

假设现在我们让营销副总的目标设定与企业总收入挂钩，这位营销副总很快就会找到两个快速提升企业收入的办法：第一招，打折促销，利用薄利多销的办法，增加企业收入；如果第一招还不足以达到目标，那么他还会使用第二招，也就是通过代理商铺开渠道销售产品。

的确，这两招可以在短时间内增加企业收入，但是企业为此付出的代价相当大，成本摊销相当高。

除了将目标设定与收入挂钩之外，第二种常见的做法就是将员工的目标设定与销售提成挂钩。这种做法似乎有着一定的道理，因为员工自然关心自己的销售提成，这符合人性中趋利避害的永恒规律。

但是，这种做法忽略了十分重要的一点：员工的销售提成实际来自其销售量，也就是销售得越多则提成越高。作为一个员工，为了提升自己的销售量，最便捷的方法就是想方设法让公司降价、打折或者进行捆绑销售。

为了达到这一目的，他们会找出各种各样的理由：竞争对手正在降价；用户认为产品太贵……最终，我们的管理者经不住销售伙伴的轮番轰炸，决定降价。可是，很快管理者就醒悟过来，自己又掉进了“价格战”的陷阱。

实际上，除了把目标设定与企业收入、销售提成挂钩之外，还有一种常见的做法，就是将目标设定与成本挂钩。或者更准确地说，是将目标设定与降低成本挂钩。

这个机制设计看起来同样很不错，因为没有哪家企业不愿意降低自己的成本。聪明的员工很快就可以找到许多“有效”降低成本的方法。只是，无论有多少方法，他们归根结底都具有一个共同特征：偷工减料，坑骗消费者。

在短时期内，这样的做法看似把成本降下来了，但是消费者真的那么好骗吗？长此以往，企业慢慢就失去了对自己最有价值的用户，这个损失是真正致命的。

所以，无论是将目标与企业收入挂钩，还是与销售提成挂钩，抑或是与降低成本挂钩，这样的目标设定都是漏洞百出的，并不是真正科学合理的机制设计。

看到这里，有些管理者会觉得十分无可奈何。此时，他们心中似乎已经认定了一个曾被马克思揭示的原理：员工利益最大化与股东利益最大化之间，存在着不可调和的矛盾。但是实际上，资本主义社会也在不断改良和革新自己的制度、机制。很多西方的企业家发现，存在真正科学合理的机制设计，上面的这个矛盾其实并非无解。

我们仔细思考后就会发现，倘若员工们做得不好、收入低下，其实对企业来说也没有什么好处。与此相反，如果一个企业想方设法帮助员工成功，员工做得越好，就能创造出更高的利润，企业和员工才能实现真正的双赢。

因此，让员工成功就成了机制设计的关键。那么，如何才能做到呢？我们的答案是，在进行目标设定时，一定要让员工的目标与利润挂钩（见图6–2）。



图6–2

具体来说，有如下两个方面的要求。

第一，包利到人。

员工在设定目标收入时，必须非常清楚自己的总收入只有10%来自底薪，其余90%全都来自自己所创造的利润。其实，这就是机制设计中的一种利润导向。无论是管理者还是基层员工，都要对利润负责。对利润负责，按照企业经营公式，就是要努力实现成本最小化、收入最大化。这无疑对我们的员工提出了更高的要求，他们必须懂得系统思维、全局思维。

第二，通过包利到每个人，我们就能在员工的思想观念中种下“人人都是CEO”的种子。

“人人都是CEO”，其实就是让每一位员工都懂得为利润负责。现在，不仅管理者要对利润负责，基层员工也必须如此，因为他们的目标收入与利润直接挂钩。换句话说，所谓的“人人都是CEO”，就是让员工对自己负责。通过“利润表”，员工们就能清晰地看到，自己的全部收入减去全部投入之后，会有多少利润。

“人人都是CEO”，其背后的理念就是帮助员工成功。只有员工真正将自己的目标设定与利润挂钩，从人性的角度出发，他们才会找到真正的工作动力，他们才会有工作激情，才会自动自发地工作。这就是在员工的管理上一定要顺应人性的原因。

不仅如此，“人人都是CEO”对企业本身也是有利无害的。这样一来，企业就成了一个巨大的孵化器，管理者由原来的1个逐渐衍生出10个、20个乃至更多。通过将员工的目标设定与利润挂钩，我们的企业具备了做大做强的潜质。

方法：永远的“传帮带”

设定了目标之后，接下来我们再来看看方法，即如何去实现这些目标。

实际上，行动教育还没有完全做到使全体员工的目标设定与利润挂钩，我们这里还存在一定程度的目标与收入脱钩的情况。

真正做到这一点的是风驰。当时，所有员工都必须有自己的一张利润表，而且每个月都要有。在这个表里面，员工要做的就是每月让

收入减去成本，计算自己的利润有多少。

于是，一个问题就出现了：对那些刚刚进入公司、毫无经营管理经验的新员工来说，给自己当CEO，学会利润管理，其实是很难的一件事。在这个问题上，我们的解决方法就是“传、帮、带”。

所谓的“传”，就是传授，也就是教育、培训；所谓的“帮”，就是帮助和支持；所谓的“带”，就是老员工带新员工。实际上，综合起来，传、帮、带就是要在企业内部形成一个帮助员工学会利润管理，使其获得成功的机制与氛围。

检查：“三每三对照”

在通过传、帮、带让所有员工都懂得利润管理的方法之后，绩效飞轮的第三步就是检查。也就是说，当员工们有了给自己当CEO的理念，而且也掌握了利润管理的方法与知识时，我们需要知道他们的具体操作状况。对此，我们必须有一个清晰的检查流程。

在我担任TOM户外传媒集团总经理的时候，董事长是一位叫陆法兰的加拿大人。这位先生与李嘉诚合作共事30年，是财务人员出身，曾任和记黄埔财务总监，后来调任TOM户外传媒集团董事长。

这位陆法兰先生并不经常在公司，但是一到月底他就出现了，他就是来做检查的。他的检查方法也很简单，就是让我拿出这个月必填的有关产品、用户、资产、收入状况的12张表格。

然后，他就拿着早已做好的预算分析表，逐一对这12张表格进行仔细比对、分析，全部以数据说话。更重要的是，陆法兰先生的检查不是三天打鱼、两天晒网，而是每月不间断，一年下来总共检查12

次。因此，在我任职于TOM户外传媒集团时，每到月底我就会面临一次如此严格的考试——接受严肃的检查。

为什么绩效飞轮的第三步一定是检查？或者，为什么检查对绩效管理来说如此不可或缺？原因在于，只有通过检查，我们才能及早发现员工的动力、动机甚至能力上出现的问题，方便我们对症下药。

在企业管理上，我们并不害怕员工犯错误。犯错误是难免的，关键是我们要有一套及时检查的系统。如果提早发现并纠正错误，企业就不会因此陷入更大的麻烦中。更重要的是，我们设置了一套检查系统后，很多时候员工就不会再犯错。

在行动教育，全员都在践行的一件事就是每周的绩效检查。创业30年以来，我差不多有25年都在做绩效检查。每年有52周，我几乎有45周都会进行绩效检查。

举例来说，2017年6月1日9点—11点，我召开了一次绩效会，内容包括：人事通报、营销数据分析和品牌推广，核心事项就是分析相关板块的数据、梳理工作流程以及检查重点工作。到6月7日，新的一周开始，我依然主持召开了绩效会，这次的会议重点是人事通报、营销数据分析和“校长汇”招生通报。接着是6月19日，这一周的绩效检查内容就更多了，包括人事通报、营销数据分析、员工满意度调研、导师管理和员工关爱计划等。到6月26日，第四周开始，这周的绩效检查除了之前的人事通报、营销数据分析之外，新增了企业价值观落地的内容。另外，建立以用户为导向的思维、完善合同管理等也是检查的重点内容。

对于每一个具体板块，我会如何检查呢？

我们可以拿营销板块举例。比如，周一上午的绩效会议结束后，营销副总会在下午的3点—5点找到我，汇报自己一周的工作进展情

况。汇报的内容很多，大概包括营销周业绩汇总、“校长汇”升级计划以及大将班教学情况、团队管理等。

不仅营销板块必须接受绩效检查，“四大天王”中的其他三个板块同样如此。正是通过每一周深入细致的绩效检查，通过数据核对与分析，我们才可以紧密跟踪各个板块的工作进展状况，第一时间掌握工作的得与失，从而及时进行反省和改进。

实际上，不仅董事长需要对各位副总裁严格执行每一周的绩效检查，而且部门经理、主管每天也要对员工进行绩效检查。在这方面，我们会进行“三每三对照”。

所谓的“三每三对照”，其中“三每”指的是每人、每天、每件事；“三对照”指的是在一天之中进行的三次目标检查。

“三每”是在强调员工要将自己每天最宝贵的时间花在一件最有价值的工作上，保证完成A1事项。对绩效检查来说，更重要的是“三对照”，也就是每天早上对照目标、中间对照过程、晚上对照结果。这样从一开始就将一个员工每天的工作纳入检查机制之中了。换句话说，早上的对照目标，绝不仅仅是走一个形式，而是会有后续的过程与结果检查的。

为了配合“三对照”，我们还设计了一个非常具有实效的工具——《行动日志》。

这个日志本里面，既有填写每天的时间分配和事项的板块，也有填写学习、反省和改进板块；既有填写月度的目标计划的板块，也有填写年度的目标拆解的板块。实际上，这本《行动日志》就是将预算与目标管理的拆解原理运用到一个工具上去。通过这个日志本，我们就能清晰、明白地将一年的目标分解到月，将一个月的目标分解到周，将一周的目标分解到天。

在每一天，我们要求员工一定要根据优先级别将一天的全部事项划分成A类、B类、C类……重视A类事项，尤其是A类事项中的A1事项，确保在当天完成它。因此，在时间安排上，员工需要将一天之中精力最旺盛、思维最敏捷的上午9点—10点留给这类事项。其余的时间，则可以用来做B类、C类等事项。

对于所有的这些事项以及我们的措施、方法、路径，所有员工都要用白纸黑字、清晰明白地写在这个日志本上。一旦被写下来，它们就成了我们每天检查、事后追踪以及反省改进的依据。

奖罚：奖得心花怒放，罚得胆战心惊

利用日志本每天检查、反省之后，我们进入了绩效飞轮的第四个维度：奖罚。在奖罚机制上，我们一贯坚持的做法就是重奖重罚。用一句绩效机制设计中常用的话来说，就是“奖得心花怒放，罚得胆战心惊”。

我们首先需要明白一点，绩效飞轮有4个维度。从目标设定到措施方法再到绩效检查，最后必须有奖罚这个环节，否则前面所做的一切都会失去激励的作用。

同时，设计奖罚机制时还不能没有力度。失去力度的奖罚机制，基本就等于鸡肋，食之无味、弃之可惜。真正让人感觉有力度的奖罚机制无疑就是重奖重罚。也就是说，企业一旦决定处罚人，那就要罚得人胆战心惊，对当事人加以重责，对其他员工起到“杀鸡儆猴”的作用。

同样，企业一旦决定奖励人，也要奖得人心花怒放，这不仅会让当事人感到荣耀万分，而且还会对其他员工起到鞭策激励的效果。这

样一来，无论是奖励还是处罚，都可以让员工清楚地感受到好好工作会带来的荣誉以及不好好工作伴随的风险，从而取得事半功倍的效果。

正是基于这样的考虑，在奖罚机制上，我们长期以来坚持的一种方法就是实行“低底薪+高绩效”。实际上在很多刚刚创业的“互联网+”企业，创始人不是低底薪而是“负”底薪。但是，有谁能够否认这些一心想做“独角兽”企业的创始人的强烈工作动力？道理很简单，置之死地而后生。其实，这跟重奖重罚背后的原理是一致的。

在创业初期惨淡经营的同时，所有“互联网+”创业公司的管理者都明白一个真理：公司只要活下来就很好了。一旦失败，这本身就是最大的惩罚。

真正好的绩效机制设计，一定是离不开奖优罚劣的。那么，这是如何体现出来的呢?

举例来说，假如现在公司来了一位高端人才，其期望月薪是税前2万元。很显然，从人性的角度出发，这位高端人才自然希望公司能接受他的期望月薪，自己还能在这家公司吃“大锅饭”。这样一来，他自己的工作风险就小了很多，能够稳稳当当地拿到较高的薪酬。

但是，绩效机制设计得科学的企业绝对不会这样设计他的薪酬结构。首先，我们需要对这位高端人才进行评估，如果评估结果显示“通过”，那么我们可以答应他的月薪期望。同时，我们会与他在《劳动合同》中约定：2万元的薪酬中，10%是保底薪酬，另外的90%则与绩效挂钩，并且我们承诺取高不取低，他完全可以放心。当然，我们也可以根据他的具体情况约定其他比例。但是，总的原则一定是低底薪、高绩效。这里的“低”和“高”，指的是比例上的。

这样一来，对这位高端人才来讲，要想达到期望的月薪，唯一的办法就是拼命去争取更高的绩效。一旦他的绩效完成得很好，他会突然觉得，其实这2万元的底薪根本就不算什么，因为我们还会根据他的绩效给予其另外的、更高的奖励。

这种绩效机制其实是一种“双轨制”：既有底薪，也有绩效；在底薪之中，也有与绩效挂钩的部分。总之，一个员工的收入水平，最终取决于他的绩效表现。这才是名副其实的绩效机制设计。

我们需要明白，这样的绩效设计，其最终的目的不是奖励和惩罚本身。我们只是利用人性中趋利避害的特征，通过重奖重罚、双管齐下的方式，达到激发员工工作热情、调动员工工作积极性的目的。

而且，从人性的角度出发，我们会发觉，在对员工的思想触动上，罚的力量比奖的力量大得多。这就是我们一定要将员工收入与绩效挂钩的原因。在一定意义上，绩效就是按照效果来算成绩，背后体现的是一种约束和惩罚的精神。

在实际操作中，企业家其实并不害怕、也不吝啬于奖励员工。原因很简单：员工表现优秀，给企业带来了更好的业绩，奖励是应该的。并且，老板还可以借奖励员工的机会宣导机制、鼓舞士气、凝聚人心。所以，没有哪个企业家是不乐意奖励员工的。

但是，企业家往往不敢罚，即使罚也罚不到位，很多时候如同隔靴搔痒，毫无力度可言。一方面原因是企业家害怕得罪人的面子思想在作怪，但更重要的原因或许在于他们没有弄懂奖和罚一定是要双管齐下的，而且罚的作用比奖的作用要大。

与此相对应，我们的奖励不一定非得是金钱，虽然它不可或缺，但是企业家更要注重提升员工的荣耀感，从而催生员工对企业的归属感和使命感。有了这些感觉，员工的工作潜能才能更好地被激发出

来。此时，实现更高的业绩对其来说已是必达目标，其业绩表现甚至极有可能超出他自己的预期。

至于罚，则是要做到清楚分明，而且一定要重罚。每当我们要惩罚一位员工的时候，我们都会将之称为“成长”。的确，人性中存在太多的懒、贪，有时候人需要外在的机制来帮助其成长，我们可以将此理解成人的被动成功。

古人说，慈不带兵。主帅假如太过仁慈，对士兵来说并不是一件好事。真正优秀的主帅，平时就会严格要求和训练士兵，这样士兵才能在上战场一往无前、战无不胜。这也正是“严格是大爱”背后的逻辑。从这里我们可以看出，员工成功的真正法则，在于企业必须“逼迫”他们成长，逼迫他们超越平凡的岗位，去实现自身的巨大潜能。

最终，企业通过目标、方法、检查和奖罚的绩效飞轮，深入员工内心，从人性的源头激发他们的工作热情与动力，取得了更具实效的激励效果。事实上，有了基于人性洞察的绩效机制设计，企业管理才会更加科学，企业员工才会更有效率，企业和员工才能最终实现共同成长与双赢！

第七章
市场营销

定价定天下的“1P”规律

定价就是“牛魔王”

在前面的章节中，我们已经多次提到企业经营管理的重要一环：营销。无论在战略设计、产品研发，还是在人才战略、用户战略，抑或在预算目标、绩效机制方面，我们都能感受到它的巨大影响力。

毋庸置疑，营销在企业经营中的地位是无可取代、难以撼动的。它直接决定了一家企业能做到多大的规模。这一点，对所有立志成为行业第一的企业至关重要，不能不察。

既然如此，营销到底要解决什么问题？它是否遵循一定的规律？我们又该如何抓住其核心，扬长避短、助力企业发展？在实践中，又有哪些行之有效、可资借鉴的营销方法呢？

提到营销，我们脑海里立刻就会出现各种热闹异常的产品销售场景。的确，这是营销人员的基本工作。然而，这只是对营销非常肤浅

的一种印象式认识。要想深入了解营销，我们先要问：营销要解决什么问题?

根据企业经营公式（收入–成本=利润），与营销关系最紧密的是收入。因此，营销首先要解决的问题，就是如何不断提升收入。如果以前的收入是10，那么营销就是要想办法将其变成100、1 000、10 000乃至更多。企业收入增加，一个最直接的效果就是企业的规模不断扩大。

所以，营销解决的是企业规模如何扩大的问题。显然，这个问题与成为行业第一的目标紧密相关。毕竟，绝大多数行业龙头企业的规模都是很大的。在这个意义上，营销第一就成了行业第一的前提。我们很难想象仅仅凭借一家单店就成为行业第一。别说在全国，就算在上海这样的大城市也是痴人说梦。

或许，通过目标管理、绩效机制，我们能将这个单店做到人均效能第一，但是如果要说规模，那我们是万万不敢奢望这家单店能成为行业第一的。因此，要想通过这家单店实现行业第一的梦想，我们首先要做的事就是不断复制这家店的商业模式，其实也就是把这家店从1家开到10家、20家、30家……

按照一般的市场占有率情况，当我们差不多开到三四十家分店的时候，成为上海第一就有了更大的可能性。此时，我们就可以进一步设定目标，3年开到100家分店，力争成为华东地区第一；5年开到200家分店，成为东部第一；到第10年，我们就要开到500家分店，争取成为全国第一。这个不断从小目标到中目标，再到大目标的实现过程，背后最核心的驱动力就是营销。

正因如此，我们才说营销解决的是企业发展规模的问题。营销的所有套路、方法、策略、技巧、手段，无论花样如何翻新、招数如何

变化，万法归一，最终都是为这个目的服务。既然营销如此关键，那么营销究竟依靠什么套路来实现企业规模的不断增长呢？

从“4P”打天下，到“1P”定天下

商业世界的实践经验告诉我们，营销的套路虽多、方法虽繁，总结起来不外乎4件事。如果营销是一套组合拳的话，那么这套拳法一共只有4招，它们分别是产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和推广（Promotion）。这4个英文单词的首字母均是P的招数，被经典营销学概括为4P法则。由于营销无可替代的关键作用，人们往往会称之为“4P打天下”（见图7–1）。

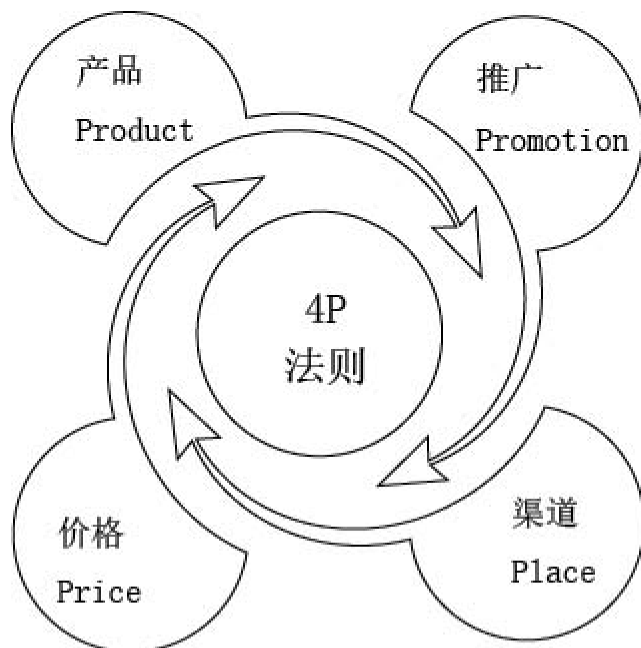


图7–1

我们先来看第一个P，也就是产品。在经典营销学中，排在第一的营销招数并不是渠道和推广，反而是产品。由此可知，产品不仅在产品战略中至关重要，在企业经营管理的任何环节上都十分关键。在营销板块里面，它们经常被形象地称为“武器库”或者“弹药库”。

营销的第二大招数，即第二个P，指的是价格。为什么价格会成为营销的一大招数呢？关于这个问题，我们会在后文详细阐述。在这里，我们不妨这么说，价格在营销中的作用至高无上，定价决定了一家企业的生死，定价等于定天下。

渠道是营销的第三大招数。这一点很容易理解。就像我们之前说到的过桥米线店，如果离开了不断开分店的渠道扩展，企业想要成为区域第一都不太可能，更别说成为行业第一了。渠道直接决定企业的摊子能够做到多大、多宽，从而影响企业规模的扩张。

最后一个营销招数是推广。

在有些地方，这个招数也被称作促销，其实这是小看了推广的作用。作为营销大招的推广，指的不仅仅是促销。举凡品牌推广、产品促销、市场公关等都涵盖在推广之中。由此，我们也可以知道推广在营销中的重要性。

在营销学大师科特勒看来，营销的4P法则缺一不可。所谓营销打天下，其实说的就是“4P”打天下。按照这种理论，企业要想成为行业第一，在营销上就必须将“4P”都做到第一。而且，“4P”之间的关系还是组合拳各个招数之间的关系，如果我们仅仅懂得其中部分招数，而不知道如何打组合拳，同样与行业第一无缘。

不得不说，经典营销学的理论有着深刻价值。倘若我们只懂“4P”中的产品或者价格，而不知道如何运用渠道和推广的力量，基本不太可能成为行业第一。原因在于，产品做得好就像打牌占了先机，而一旦价格定错了，我们很快就会输得很惨。价格是王牌，定价定生死。而且，即便我们通过聚焦做出了爆品，也有了科学合理的定价，如果离开了渠道和推广，此时我们得到的先机和王牌也只能是被深藏于陋巷中的美酒。商业世界相信另外一句话：酒香也怕巷子深！

如何才能让美酒四处飘香呢？按照经典的营销学理论，答案就是运用其余的2P：渠道和推广。一般来说，渠道被比喻成“陆军”，推广则被比作“空军”。因此，渠道加推广就如同“空军”和“陆军”结合，属于立体式作战。一家企业要想成为行业第一，就一定离不开“陆军”和“空军”的协同作战。只有这样，我们有了好的产品，定价也科学合理，我们才会离行业第一的目标更进一步。

基本上，依靠传统“4P”理论来打天下的企业，都会经历一个很长期的过程。因为即便我们有了好产品，口碑的建立和用户终身价值的实现也绝对不是一蹴而就的。这一点，对那些主要依靠加盟来扩展渠道、进行推广的企业来说，更是如此。

实际上，通过加盟建立的“陆军”的执行力、忠诚度、稳定性、品质标准是所有渠道之中最难保证的。它们最大的特征就是发展容易，下滑得也很快，甚至经常出现断崖式“死亡”。我们会发现，世界级的公司依靠的从来都不是外来的“雇佣军”，而是自己培养和训练的“子弟兵”，后者才能做到使命必达、勇担责任、誓死捍卫企业利益。

不过，对广大中小民营企业来说，不一定要排斥“雇佣军”，完全可以根据自身情况决定它们与“子弟兵”之间的数量比例。只是，有一点尤其需要注意：如果一家企业有很好的产品，作为渠道的“陆军”却全是“雇佣军”，企业会很容易受到外界的质疑。最起码在资本市场上，这家企业的估值是要打折扣的。道理很简单，人们会怀疑它的渠道会不会在哪一天突然就倒戈或者撤退了，因此这家企业存在一个生命力是否持久的问题。

无论如何，按照传统营销学理论，“4P”绝对是缺一不可的。“4P”都好的企业，一般被认为是能够获得均衡发展的好企业。这就像人一样，必须四肢健全，才可以站稳脚跟、行动方便。

唯一不好的地方在于，一家企业要想“4P”健全必须得沉得住气，用10年、20年甚至更久的时间在市场上摸爬滚打，先通过聚焦做出好产品，然后科学定价，接着扩展各种渠道，同时进行品牌推广、口碑营造、市场公关等，而且一步步地循环往复。如此，企业才能成为营销上的高手。

定价定生死

从我们对企业实践经验的研究来看，“4P”之中，如果说有一个重点，那就一定是价格。

首先必须明确一点，我们是在营销中比较“4P”的重要程度。因此，即便我们深知产品为王的道理，也只能将其排除在外。那么，在剩下的价格、渠道和推广三者之中，为何价格是营销的重中之重呢?这是由营销所解决的问题决定的。

我们已经知道，营销解决的是企业的收入问题。一家企业收入的多或少，取决于销量和价格的高低。

问题的关键是，如果我们想要增加企业的收入，究竟是提高销量更便利，还是提高定价更容易？换句话说，在销量和价格之间，哪个要素对企业收入更加重要?

长期以来，受传统营销学“4P”理论的影响，不少企业家都认为销量对企业收入的影响更大。在“4P”理论中，渠道和推广其实都是在通过各种办法增加销量，这就使得不少人认为销量决定胜负。

事实证明这种观点不符合逻辑。假如我们通过自身的努力，将企业的经营公式做成10（收入）–9（成本）=1（利润），也就是有10%

的利润率。现在，企业想要继续增加效益，将利润提高一倍，于是想到用增加销量的方法来实现这一点。

增加销量的方法看似只有一个：扩大规模。比如，在行动教育，我们就只能再增加一倍数量的分校。2017年，我们在全国有32家分校。为了增加销量，集团决定再增加32家分校，分校数量增加了一倍。

这样做并不容易。增加分校绝不仅仅涉及销量和收入的增加，同时这也意味着成本的增加、管理流程复杂化、师资来源的难度加大……综合下来，即便我们能够实现利润的翻倍，这也实在太耗费时间和精力了。

但是，如果我们换一种思路，事情就变得容易多了。大家可以再仔细研究一下企业经营公式：收入–成本=利润。其中，收入=销量×商品单价。我们如果想要在2018年实现利润的翻番，完全可以靠提高价格的方式轻松实现。

比如，企业去年的收入为10，成本为9。现在，当我们把价格往上调整10%，销量不变，这就意味着收入从10变成了11，同时成本也没有变动，依然是9。那么，此时企业的利润直接就从去年的1变为2，翻了一番。更重要的是，与增加销量相比，调整价格的做法并不需要那么复杂、烦琐的流程，问题一下就变得轻松、容易起来。

在现实中，很多企业家往往看不到这一点。为了增加收入，他们不仅耗时费力地努力增加销量，而且他们还会大打价格战，这不仅无法提高收入，反而导致损失扩大。

正是从这个角度出发，我们才说在销量和价格两者之中，真正重要的是价格。销量最多可以决定我们的销售规模大小，但价格是我们

的王牌，是企业实现效益增长的有力杠杆。一言以蔽之：定价定天下！

这句话说来容易，做起来却很难。在现实中，很多企业家由于不明白这个道理而输得一塌糊涂。一旦在定价上出现失误，他们的企业就会遭遇灭顶之灾，这绝对不是危言耸听。

所以，我们更看重的是“4P”中的定价。

对于定价，我们首先需要弄清楚它究竟意味着什么。一般来说，定价主要意味着如下几个方面的内容。

第一，定价意味着企业的战略。

以一件衬衣的定价为例，假设一件衬衣5 000元。我们要问的是，为什么这件衬衣的定价就是5 000元？答案看起来会有很多：其品牌价值高、产品品质好、售后服务一流、满足用户情怀……

但是，这些答案没有一个说中重点。事实的真相简单到让我们惊讶：这件衬衣的定价只是取决于这家企业的定价战略。只要有战略上的需要，这家企业既可以将这件衬衣的价格定为5 000元，也可以将其定为99元。正是在这个意义上，我们才说定价实际上意味着企业的战略。

第二，定价意味着利润设计。

企业的利润来自哪里？从企业经营公式（利润=收入–成本）来看，企业的利润是收入增加和成本减少带来的。

于是，在实际经营中，很多企业就会想尽办法提高收入，同时也会挖空心思砍掉成本。这真的可行吗？答案是否定的。我们已经知道，那些采用成本领先战略的行业龙头企业可以在保证品质的前提下

降低成本，争取到大量有价值的用户，从而提高收入。对一般的中小民营企业来说，想要同时降低成本和提高收入，基本是不切实际的。因为从财务管理上来说，收入与成本是一一对应、相互匹配的关系，收入增加，成本也会同时增加。

在这个大前提之下，利润与定价就更加息息相关了。道理很简单，既然利润的增加来自收入增加的同时成本降低，那么如果成本难以降下来，此时唯一的办法就是通过价格设计来提高收入。因此，无论是价格还是最终的利润，都是被设计出来的。定价恰恰意味着企业的利润设计。

第三，定价是“牛魔王”。

如果说从战略设计开始，经过产品研发、人才战略、用户战略、预算管理、绩效机制等一系列环节，我们经营管理的最终效果要有所体现的话，那效果就会体现和落实在定价上。

换句话说，如果不是为了拥有更具优势的定价权，我们为何要去做战略设计，又为什么要深度聚焦尖刀、锁定高端、经营“大鲸”用户、设计科学的绩效机制呢？我们的这一系列动作，最终都是为了在定价时更有话语权。

正是在这个意义上，我们才将定价比喻成牛魔王——它是所有上述“牛鼻子”工程的王，是当之无愧的牛魔王。企业正是凭着这个牛魔王，一招鲜、吃遍天！

定价定天下

尽管有了定价定天下的观念，但是，在实践中，依然有不少企业家前赴后继地落入定价的陷阱里。这都是怎样的一些陷阱呢（见图7–2）？



图7–2

定价的致命陷阱

在实践中，企业家容易跌进去的第一个坑，就是大打价格战。这个坑的危害可不小，从企业经营公式中便可看出。

原本企业的经营公式是10（收入）–9（成本）=1（利润），利润本来就不高。现在，为了打价格战，企业的经营公式变成了8（收入）–9（成本）=–1（利润），损失惨重。等到实在招架不住了，企业又开始偷工减料、降低成本，在一波又一波真正有价值的用户离去后，企业离倒闭也就不远了。

企业在定价上的第二个坑是定价过低。

举例来说，我们生产了一瓶水，让财务进行成本统计，最后得出我们的成本是8元。于是，我们就将价格定在10元，因为这样也有20%的利润率，是一个很不错的成绩。

可是，一段时间之后，财务报表出来了，眼前的数据让我们惊讶不已，我们亏得一塌糊涂。这是怎么回事呢？我们气急败坏地喊来财

务人员，从财务人员那里，我们听到了一个令人丧气而又不可思议的回复：成本太高，大大超出原来的估算。

听到这里，我们会更加生气：“你不是专业的吗？怎么会算错成本？”然而，我们真的不能过于苛责财务人员。毕竟，作为企业管理者的我们，很多时候也无法保证将那么多的成本一个不漏地算完。而且，有一些成本其实并不是在定价的时候产生的，尤其是一些过程性成本和临时产生的成本。所以，我们才会说成本计算是一门大学问。

无论出于何种原因，总之我们的成本少算了，结果就是根据成本来确定的价格太低，最终导致我们的企业出现严重亏损。

这样的结果绝不仅仅是想象中的情形，我自己就曾在定价上遭遇过滑铁卢。1995年，我开始多元化经营，进军房地产行业。此处，我们并不去评述这种做法本身是否符合专注聚焦的产品战略，仅仅分析其中的定价问题。

大家都知道，房地产行业有一个黄金规律：地段至上。所有开发商，无一例外地随时紧盯市面上的好地段。当年的我自然也是如此。不知道是不是上天“垂青”，当时一家国企有块30亩的地要卖，这块地位于昆明市。这里靠近昆明市东风广场，紧邻昆明唯一的一条江——盘龙江，地理位置可谓得天独厚，很有房地产开发价值。

于是，风驰就以6 000万元的价格买下了这块地，紧接着就开始设计、规划、申报……一系列行政审批之后，风驰拿到了商品房预售证，准备开始对外出售了。

这时，分管房地产业务的总经理找到我，商量定价的事情。这位总经理首先分析了竞争对手的情况。他的分析显示，风驰开发的新楼盘附近有个竞争对手，其商品房的“硬件”“软件”都与风驰的不相上

下，定价是每平方米3 000元。而且，这个定价的房子已经被销售一空了。

起初，我对这个分析有所怀疑，甚至扮成买房的客户亲自去打听，结果发现，情况与总经理说的完全一样。于是，我觉得这件事较为可行，让财务人员计算成本。很快，财务的数据也出来了，成本价在每平方米2 300元左右。如果这些信息都没出错，那么如果按照每平方米3 000元的价格出售，风驰肯定是会赚钱的，总的利润额大概有1亿元。

在这一系列的研究分析之后，总经理又找我最后拍板，请示是否就按每平方米3 000元的价格定价。多年以后，每当我回忆起这段场景都会唏嘘不已。因为从这位总经理走进办公室，到我决定按每平方米3 000元的价格出售商品房，前后还不到两分钟时间。就这样，风驰定价每平方米3 000元的商品房开始进入市场，销售果然非常火爆。

到1998年，所有的商品房都卖完了。这一年的12月31日，风驰召开了房地产部门的表彰大会。在这个大会上，我满面笑容、兴高采烈地对员工们说："今年大家的成绩很好，现在董事会决定拿出公司10%的利润奖励给大家。"公司利润的10%，也就是将近1 000万元。之后，我找到总经理，吩咐他尽快把这笔钱发下去，最好在春节前就办好。

到这里为止，这件事似乎已经有了一个完美的结局。谁知没过几天，那位总经理就带着公司的财务总监一脸沮丧地找到我。从他们的表情，我已经读出了一些不好的讯息。果然，他们汇报了一个经过财务统计的坏消息：这次的房地产项目，公司没有赚钱。

听完这个消息，我的第一反应是哈哈大笑。我为什么会笑？其实是我误会了，我原以为属下是要给自己一个惊喜。因为在我心目中，要想给一个人惊喜的最好办法，就是先让他受到惊吓，然后才给他喜讯。

于是，我开始鼓励这些属下，让他们向台湾和香港的地产商看齐，并对他们承诺会将公司的优质资源都整合到房地产部门，甚至干脆今后就转型做房地产了。我以为听完这番话，这位总经理会告诉我一个好消息。谁知，面前的这位高管依然眉头紧锁。告诉我，这个项目确实没有盈利。

这下我才意识到问题的严重性。为什么我们没有赚钱？我百思不得其解。在开始销售之前，我们已经做过深入的调研和分析，按道理这个项目应该给公司带来1亿元的盈利。1亿元怎么突然没了呢？

按照传统的营销学，我们首先应该查查销售量，因为销得多就可以赚得多。可是，这一次风驰的楼盘卖得精光，销售异常火爆，怎么还是没有赚钱呢？看来，这次不赚钱跟销量无关。

既然与销量无关，是不是我们的成本太高了呢？实际上，当时在风驰的董事会里面，有人在背后劝我一定要彻查这位总经理。在这些人看来，这位总经理肯定贪污了，不然怎么解释一个利润上亿的项目，眨眼之间就变成了不赚钱的项目。

后来，这位总经理真的被查了，由于觉得委屈，没过多久他就离开了风驰。但是经过查实，那位总经理真的没有贪污，成本真的就有那么高。

问题的关键在于，我们的定价太低了！一套成本都要每平方米3 000元的房子，定价也是每平方米3 000元，怎么可能有利润。令损失扩大的事情是，我为了鼓舞士气，还在动员大会上宣布："家人们，这是我们自己的房子，现在内部价格每平方米只要2 300元！"为了起到表率作用，我第一个在认购表上签字。员工们在我的鼓舞下，纷纷以每平方米2 300元的价格购入公司自己的房子，有的员工还买了好几套。

这样一来，在对外销售定价本就过低的情况下，再来一次内部大“赠送”，公司还想在这个项目上赚钱，简直是天方夜谭。定价这个“牛魔王”，便是如此发挥它的巨大威力的！

在定价上的第三个坑是所谓的“薄利多销”。

实际上，“薄利多销”这个词语很容易被人理解错。如果将其理解为薄利可以多销的话，那么无利岂不是可以脱销？

事实的确如此。但是，我们千万不要忘记企业经营的目的是什么，没有利润的生意谁会去做呢？除非这是一种我们会在下文讲到的“杀手级”商业模式，那是另外一套商业逻辑了。

企业要想成为行业第一，绝对不能走“薄利多销”的路子，可以多销，但必须拥有较高利润。即便我们想要实现多销，也必须有较高的利润做支撑。多销靠的是渠道和推广，靠的是我们的“陆军”和“空军”。可是，想要通过立体作战来实现多销，就必须有雄厚的资本作支持，这自然离不开高利润的长期积累。

换一个角度来看，用户的认知和思维最终也是难以接受薄利多销的。在他们看来，那些打着薄利多销旗号的企业，其产品绝对不是高品质的，他们认为只有便宜货才会被降价销售，哪怕企业只有薄利也要卖出去。

试想，如果用户是这样的认知和思维，就算企业可以通过降价做到薄利，又有多少用户愿意去购买廉价货？如此一来，企业的多销就成了一厢情愿。正是从这个角度出发，我们才说薄利多销是企业定价的另一个大坑。

四定法则：定标、定位、定价、定品

既然定价有这么多的坑，那么我们应该如何做好定价，好让这个威力无比的“牛魔王”能为我们所用呢？其实，这就涉及企业的定价模式问题了。

在企业的日常实践中，很难有什么定价模式可言。我们经常可以看到的一个现象，就是管理者一拍脑袋就“定”价了。然而，这是科学合理的定价模式吗？

2003年，我开始出任TOM户外传媒集团的总经理。刚刚上任，分公司就吵着要产品降价，理由是竞争对手的产品在降价，而且用户也觉得我们定价太高。无奈之下，我也有了降价的心理准备，有意大幅度降价。

这时候，集团在香港召开会议，我就当着董事长的面提出降价的构思和具体的数额。这位董事长边听边按计算器，按完就递给我看：计算器上是一个负的1.5亿。

看我还没明白过来，董事长就对我说：“如果按照你刚才说的数额去降价的话，我们会亏损的。”接着，他直接问我：“你们是如何定价的？”

听到这个问话，我便开始了非常官方的一个回答，从产品分析到用户，再从对手分析到市场。对于这个回答，董事长未置可否，只是对我说：“这样吧，你带着你的高管团队去一趟和记黄埔，他们在这个问题上比较专业。”

两天后，我就带着高管团队去了和记。这次和记之行，让我终生难忘。我们一行人来到位于香港维多利亚港附近的和记黄埔大楼。在第12层，从接待人手中，我拿到一张门票，上面写着五个字：定价委员会。我第一次知道还有这么一个委员会，看来他们在这件事上确实很专业。

进入会议室以后，马上就要开讲了，主讲人却相当神秘，生怕被人偷听似的，特意跑到门口往外望一望，然后关门、开讲。他接下来的一番讲述，让我悔不当初：自己要是早来听，就不会白白浪费那么多年时间了。

原来，这个世界上真有定价委员会这种组织。李嘉诚之所以能够成为华人首富，在定价上靠的就是定价委员会。与老板们一拍脑门就“定”价不同，李嘉诚团队靠的是集体智慧。此时，一个由总裁、高管、核心专业人才组成的定价委员会发挥了至关重要的作用。

然而，很显然的一点是，就算有了一个组织，也不足以保证所有的定价就是科学合理的。成立这么一个定价委员会不是关键，关键的是这个委员会到底是如何具体定价的。这就是和记黄埔的核心秘诀：四定法则（见图7–3）。

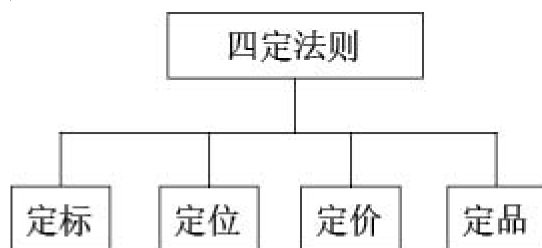


图7–3

所谓的四定法则，包括了定标、定位、定价、定品。

我们先来看定标。这里的定标，其实就是战略设计板块讲到的定标，因为业绩也是企业的一个目标，表明一家企业到底要发展成何种规模的企业。产品如何定价是我们从一开始做战略设计的时候就要想清楚的。换句话说，我们一定要事做于前，而不是想到哪里做到哪里。不然的话，就像打仗一样，子弹一旦打光就输了。

第二个“定”是定位。这是四定法则的核心和关键，包括了“卡位”和“占位”两个重点。在定价上，卡位和占位是什么意思？我们究竟应该如何卡位和占位？

大家可以看一看我是如何与一位企业家学员交流的。

在广东深圳，行动教育有一位企业家学员，他是深圳合力泰公司的董事长。早在10年前，这位董事长就已经听我讲过1.0时代的“赢利模式”。那次学习经历让他获益匪浅。从课堂上，他学习、领会了成本领先战略，并运用这套理论将合力泰公司做到今天上百亿的规模。

2016年3月，这位董事长又带着自己的高管团队六十多人来参加学习。在上课前，他找到我，希望能得到专门辅导。我同意了，但是并不知道他想得到哪些方面的辅导。

没想到，这位董事长一开始就说：“老师，您再给我们讲讲定价吧，我想让我们的高管都能理解得再透彻一些。”于是，就在那个晚上，我对合力泰公司的全体高管讲了一遍如何卡位和占位。实际上，我那晚对合力泰公司管理层所讲的，就是自己当年在和记黄埔大楼12层会议室听到的定价“真经”。

实际上，定价必须建立在对成本和价值准确的掌握之上。

有人会说，成本其实是很难计算的。除了各种显性成本，还有不少隐性成本，甚至还有机会成本、沉没成本。事实的确如此。在和记黄埔，除了有定价委员会，公司还会在财务部门设立成本会计专岗，其职责就是锁定成本、一一分析。在对成本和价值有了清晰的掌握后，接下来要做的就是根据公司的战略选择卡位或者占位。

面对合力泰公司的高管团队，我问了一个问题：“你们现在在做什么产品？定价多少？”董事长回答说：“我们现在在做显示屏，定价3元。”

“那么竞争对手呢？”我问道。董事长说对方的成本和他们差不多，应该在3.1元左右。

我接着问：“你们现在一个产品的总成本是多少？”董事长说是2.5元。

“2.5元的成本，3元的定价，也就是你们可以有0.5元的利润。那对手的总成本呢？”我紧追不舍。董事长答道：“应该在2.7元左右。”

听到这里，我直接就判断说：“像这种情况，你们是无法卡位的。对手总成本可以做到2.7元，哪怕是定价3.1元，也有0.4元的利润，与你们不相上下。”

“那我们该怎么做？”董事长也很直接。我回答道：“你们现在必须继续坚持走成本领先战略道路，把干毛巾拧出水来！下定决心，从原材料采购成本到生产成本、从流程管控到后续服务，逼着自己，也要把总成本降下来。”

“降到多少？”董事长显得相当关心。我回答得很干脆：“降到全行业最低，越低越好。”其实，这里我已经开始讲如何卡位了。

比如，如果合力泰公司能够将成本降到1.8元，接着就可以卡位，把价格定在1.99元。在这种情况下，竞争对手的成本是2.7元。也就是说，合力泰通过成本领先战略可以使自家产品的定价比对手的成本都低。此时，对手是无法招架的，因为它一旦敢接招，将自己的价格也定在1.99元，就会严重亏损。这样的局面下，对手可以说是进退两难：接招，它会亏得很惨；不接招，大量用户会被合力泰的价格优势吸引走，它输得更惨。一旦对手熬不住合力泰的卡位战，合力泰就可以慢慢等待时机去收割“韭菜”了。

实际上，大家可以发现，卡位是与成本领先战略紧密相关的。正是在这个意义上，我们才说定价就是战略，定价就是要把自己逼紧一些、一击致“敌”。这就是配合成本领先战略的卡位的巨大威力。

除了卡位，在定价战略上，我们还要学会占位。跟卡位一样，占位也要跟企业选取的战略相匹配。有所区别的是，与占位紧密相关的是价值创新战略。举例来说，我们现在要在上海开一家过桥米线店，决定不采用成本领先战略，而是准备进行价值创新。这时候，我们首先就要了解竞争对手的市场平均价格。比如说通过调研，我们发现一碗过桥米线在上海的平均价格是39元。那么，我们的定价就一定不能是38元、35元或者更低。道理很简单，当第二很难生存下去，因为用户认的就是第一。那么，我们应该怎么定价呢？我们要占位——抢占价格高位。我们既然采用的是价值创新战略，那么在产品和服务的品质上就一定要做到极致：最好的汤、最好的米线、最好的肉、最好的服务、最佳的用餐体验……此时，毫无疑问我们各方面的成本投入都会增高。所以，在定价上我们只能抢占高位，定得太低必然血本无归。于是，我们将这碗过桥米线的价格定在了45.88元，甚至再狠一点定在49.88元。

有人或许会问，凭什么定这么高的价格？理由就是一条：我们的产品和服务有超高品质。俗话说，贵有贵的道理。可能一开始用户会觉得有些贵，但是他们消费结束后，就会觉得物有所值了。

正是在这个意义上，我们才说占位同样跟企业战略息息相关，它必然与价值创新战略紧密配合。事实上，我们之所以敢于将价格定在45.88元，是因为我们的成本投入早就达到41.88元甚至更高。

此时再来看对手如何应对此种局面。他们敢提高价格吗？答案是否定的，因为我们的成本都比他们的定价高。他们一旦将价格定高，就会立刻损失一大批用户。用户的眼睛是雪亮的，他们才不会以高价消费低价值的产品和服务，高品质的产品和服务从来都需要大量成本投入。反过来，他们敢降价吗？关于这一点，毋庸多言，本来就不是行业第一的中小民营企业，如果再打价格战，很快就会遭遇更严重的亏损。于是，这样做的最终结果依然跟卡位一样，对手只能左右为

难，想涨价涨不起来，想降价也不敢降，最后只能被逼得苟延残喘甚至直接出局。这便是占位的无穷力量。

在包含卡位和占位的定位之后，四定法则的第三个法则就是定价。我们有一系列具有实效的方法，会在下文“三大定价法”中详细阐述。

最后，四定法则还要包括定品。

定品即企业缺什么就补什么。就是要根据企业已经设定的目标，同时结合选取的战略和自身情况，来观察自己的企业究竟还有哪些弱点和亟待完善的地方，缺什么就去补什么。

比如，一家企业想要成为行业第一，同时选择的是成本领先战略，那么它需要做的就是建立并实施一系列成本领先的流程、措施、标准。假如没有将总成本做到全行业最低，那么这家企业就还有很大的改进空间。

通过定标、定价、定品，尤其是通过包含了卡位和占位的定位，企业的产品定价基本就可以与自身战略相匹配，这会帮助企业形成科学合理的价格体系。换句话说，如果一家企业想要成为某种企业，就应该有与之相对应的价格。

因此，所谓“定价定天下”，不仅仅是指企业通过定价战略赢得了市场，更是指企业借此塑造了自身在市场的品牌形象。

三大定价法

最后，我们还需要学会运用三种极具实效的定价方法，它们分别是价值定价法、小数点定价法和特价品定价法（见图7–4）。



图7–4

在定价上，还有很多有效的方法，如差异化定价法、目标客户定价法、高开低走定价法、折扣定价法等。不过，相对来说，价值定价法、小数点定价法和特价品定价法是最常用而且符合趋势的方法。下面我将分别介绍这三种定价法。

第一种定价方法是价值定价法。

所谓的价值定价法，就是企业通过一些自己塑造的文化价值来确定产品、服务的价格。其实，这就是在“无中生有”地塑造价值。正是通过这样的价值塑造，企业及其品牌实现了从无到有、从有到精、从精到美的价值提升。

企业这样做的动机恰恰在于价值定价。在如今的市场，价值定价早就不是什么新鲜事。正是通过不断塑造和提升自身产品的价值，企业在定价上才更能占据优势地位。

第二种定价方法是小数点定价法。

关于这个方法，大家可以回想一下在超市看到的商品标签。商品标价几乎无一例外都是在小数点后面有两个数字，比如19.99元、28.88元、38.99元等。我们很难看到商品标价是整数。

这就说明这家企业正在运用小数点定价法。这种定价法的好处在于：一方面，这可以吸引消费者，研究资料表明，绝大多数的消费者

都比较偏好7、8、9这样的数字；另一方面，一旦我们要运用折扣定价法，给我们的产品销售打个6折、7折或者8折，没有多少消费者可以很快算出38.99元的8折是多少钱，这将会缩短他们下单前的思考时间。

最后一种定价方法是特价品定价法。这是一种十分符合互联网商业思维的方法。所谓的特价品定价法，指的是从企业所有产品中，特意拿出一定比例的产品，将它们的价格定得很低，以此来吸引用户。

比如，在家乐福超市中，2万件商品里面，大概就会有3%（600件）的特价品。实际上，这600件商品不光是拿来销售、获取利润的，而是一个个的诱饵。用互联网的商业思维来看，它们就是典型的“引流产品”。

除了这些引流产品之外，在剩下的19 400件商品里面，还会有两类产品：一类被称作利润商品，一类则是销量商品。从它们的名称就看得出来，销量商品主要被用来走量，从而增加企业收入；利润商品的作用很明确，那就是被用于获得高额利润。之所以会有这三类商品，源于一个商业原理：并不是所有的产品都要被用来赚钱，要有主、次之分，必须进行优化组合。

学完这些定价法之后，相信大家一定很关心参加完那次和记黄埔会议的我有什么样的转变。其实，那次会议还没结束，我已经悔得肠子都青了。开完会回到公司，我做的第一件事就是召集全体员工开始培训。那些一直吵着、嚷着要降价的分公司经理，更是这次培训的重点对象。而这次培训的重点内容，就是以四定法则为核心的“定价定天下”规律。这次的培训效果很好，因为会后再也没有人来找我提降价了。

这还不是我想要的结果，因为“定价定天下”要求的恰恰是敢于增值、提价。于是，接下来TOM户外传媒集团的产品几乎全线提价。在这之前，经过价值创新、系统增值，公司的产品在品质上得到了很大

提升。正是由于高品质产品带来的底气，以前一个定价20万元的普通广告牌，调价后价格直接被提到65万元。而其当时的成本只有十几万。利润有多高，一目了然。

实际上，经过一年时间的调整，到2004年，TOM户外传媒集团实现了118亿元的利润，利润直接翻了两番。在这个成绩的背后，最大的功臣绝对不是销量，恰恰就是定价。

正因如此，很多行动教育学员才会将锁定尖刀产品、经营“大鲸”用户和定价定天下作为企业利润增长的“三板斧”。在我们这里，定价不只是实现企业利润增长的利器，它关乎企业的生死要害。

因此，只要我们避开定价的几个大坑，运用定标、定位、定价和定品的四定法则，建立科学合理的价格体系，企业便能将生死大权稳操己手，成为市场营销中的绝顶高手！

第八章
财务管理

总揽全盘的“现金流”规律

现金流是血液，利润负责造血

在这一章，我们将进入一个十分专业的领域：财务管理。说它专业，不仅是由于它涉及大量的专业名词，更是由于它涉及大量的数据统计、分析与核算。

不过，我们不打算用这些复杂的系统专业知识来增加读者的思考难度。在这里，我们更愿意呈现的是广大中小民营企业日常经营管理实践中需要的一些财务管理知识、工具与方法。比如，财务究竟意味着什么？企业经营最核心的财务问题是什么？如何避开财务管理上的大坑？企业家应该运用什么方法进行财务管理？

每当被问到财务究竟是什么时，企业家的回答大多是片面的或者印象式的。常见的回答有：财务意味着一家企业里资金的运营循环；财务意味着企业的血液系统，与人才系统一起构成企业的两大命脉；财务是以数据形式呈现的企业经营状况，是企业经营的晴雨表。

这些回答虽然片面，但都从一个侧面形象地反映了企业家对财务的看法。那么在我们这里，财务究竟意味着什么呢?

财务=全盘

所谓的全盘，指的是企业经营管理的全部环节。财务等于全盘，指的就是从一个企业的生到死，每一个环节、每一个部门，全都渗透着财务管理知识。

从一家企业创业的那一天开始，从产品研发、人才选拔、成本投入、市场营销，再到实现盈利、利润持续增长，甚至到因为经营不善而倒闭的那一天，企业没有哪个环节离得开财务管理。正是在这个意义上，财务恰恰意味着一家企业从生到死的全盘。

在商业领域，大家会发现几乎所有的管理者都必须学习财务管理。而且，管理者的级别越高，其必须学习的财务知识就越多、越专业。对于总裁或者总经理级别的企业领导人，他们在一定意义上必须是财务管理的高手。

正是出于这个原因，类似于和记黄埔的公司对企业管理者在财务管理知识上的要求是特别高的。在它们的内部培训系统里，管理者学习财务知识的时间远远超过了学习同样作为企业经营管理“四大天王”之一的市场营销的时间。

为什么这些企业会如此重视管理者的财务知识学习？这个问题的答案正好也能回答财务意味着什么。

类似于和记黄埔的大公司之所以如此重视管理者的财务知识学习，是因为财务意味着企业经营管理的全盘。财务意味着全盘，就是

说不能仅仅从企业经营的任何一个或几个维度来评判企业发展状况。比如，或许某段时间产品销售火爆，或者成本管控良好，我们不能就此认为企业一定实现了利润增长。可以说，仅仅基于这些维度进行的判断，往往都是断章取义的。

这就很像我们去医院体检，医生绝对不会仅依据不正常的抽血化验指标就直接判定我们患上了某种严重疾病。对一家企业的经营来说，真正科学、精确的判断依据必然是财务数据，这是最客观、简单、直接和清晰的，它是对企业经营状况的全盘统计与分析。

除了关系到企业从生到死的全盘，财务还意味着企业经营的游戏规则。这当然是一种比喻。事实上，企业经营管理根本不像玩游戏那么容易，它必须遵守相当多的法律规定，受到多种行政制度约束。比如《公司法》《合伙企业法》《证券法》《税法》等，当然还有与财务管理紧密相关的《会计法》。

正是由于这一点，我们虽然从没有听过企业董事长、CEO、CMO（首席市场总监）乃至CTO（首席技术官）需要持证上岗，但是企业的CFO（首席财务官）以及财务部门的工作人员基本上都需要有财务方面的专业资格证。这充分说明了财务管理在合规性与合法性上的要求。

现金流：企业的生命线

无论是财务关系到企业从生到死的全盘，还是财务关乎企业经营的游戏规则，财务管理在企业经营管理中的重要性都不言而喻。对于这一点，相信每一位企业家都很了解。但是，他们是真的理解吗?

举例来说，在财务管理那么多的专业知识之中，作为企业管理者最应该关心的是什么呢？有人会说是收入，有人会说是利润，还有人会说是成本……在我们看来，这些答案都没有抓住企业财务管理的“牛鼻子”。

作为企业管理者，在财务管理问题上最应该关心的其实是现金流。

在前面的一些章节中，我们提到很多次的一个财务名词就是利润。毫无疑问，利润对于一个企业相当重要。但是，我们不得不说，跟现金流比起来，利润对于财务管理的重要程度低于现金流。

在市场的江湖上，有一句话十分流行：现金流比利润重要一百倍。这句话一点都不夸张。因为利润会提高企业的造血能力。既然负责为企业造血，利润当然是十分重要的。然而，现金流之所以比利润还重要，就在于它本身就是血液。

血液为什么比造血功能更重要呢？举个例子来说，现在有一家企业的经营公式是：7（收入）–10（成本）=–3（利润）。很明显，这家企业亏得很惨，它的造血系统严重受创，造血功能几乎丧失。可是，我们并不能据此就判断说这家企业必死无疑。原因很简单，这家企业还有血，还有现金流。

或许大家会觉得奇怪，一个造血能力几乎完全丧失的企业，现金流是从哪里来的呢？从现实的角度讲，企业现金流的来源很多。资本累积、借贷、融资等，都可以为其提供支持。不过，从这家企业的经营公式来看，它未来倒闭的可能性还是非常大的。因为一旦企业的血液来源枯竭，即出现现金流断裂，它就必死无疑了。

再来看一个例子，现在假设一家企业的经营公式是：10（收入）–7（成本）=3（利润）。其利润率为30%，看起来是一家很擅长经营管

理的企业，而且造血能力十分健全。那么，这家企业就一定不会倒闭吗？答案是否定的。能够导致其倒闭的原因有很多，比如它无法做到专注聚焦，它盲目扩张、四处投资，结果造成现金流断裂，最终不得不倒闭。

由此可见，现金流是非常重要的，可以说它就是企业的最后一条生命线，能让企业焕发生机。在商业世界的实践经验中，现金流作为企业生命线，其作用显露无遗。很多企业，无论规模大小、盈利状况如何、市场占有率如何，一旦失去了现金流这条生命线，唯一的结局就是死亡。

现金流断裂“七宗罪”

我们最关心的问题是，现金流为什么会断裂？或者说，导致企业现金流断裂的罪魁祸首有哪些？行动教育对众多中小民营企业进行了长期研究，总结出了使企业现金流断裂的七大罪魁祸首，称之为“七宗罪”（见图8–1）。



图8–1

亏损

第一宗罪，叫作亏损。这是最容易想到的一个原因。

亏损意味着企业的造血能力出现了问题，它虽然不会直接导致现金流断裂，但是如果不止损，血流个不停，再多的现金流也难免会枯竭。

问题是，企业出现了亏损该怎么办？很多管理者会立刻想到扩大销量、增加收入。然而，这条路肯定行不通。因为收入与成本之间是相互匹配的关系，两者不是彼此分离的。一旦企业扩大销量、增加收入，其成本也会跟着增加。而且，现实中企业为了扩大销量，往往会采取很多打折、促销的营销措施。这样一来，成本就会被堆得更高了。

看到这里，有的管理者会认为既然这条路不行，那么我们就降低成本。可是，一旦他们降低成本，很快就会发现收入也跟着下降了，原因依然是成本与收入是相互匹配的关系。更让人无可奈何的是，一旦企业出现亏损，亏损就会像一个幽灵一样一直尾随企业。而且，一旦企业没有止损或者获得盈利，亏损就会累积增加，最终导致企业出现现金流断裂的情况。

因此，真正能解决企业亏损问题的，依然是利润。只有利润才能填补亏损。那么，利润从哪里来呢？利润来自企业的高定价、低成本。于是，这又回到了我们之前讲的一系列规律、方法和工具上：聚焦尖刀产品、人才复制系统、经营“大鲸”用户、四定法则，等等。

财务混乱

第二宗罪，叫作财务混乱。

财务混乱的表现之一就是将客户的预付款当作收入。这种财务管理逻辑，实际是一种“收付实现制”。全世界的会计准则，在上述情况

下都是实行“全责发生制”。用户没有进行后续消费，便已经把钱交给你了，这表示客户对你有着高度的信任。但是，一旦你把用户的钱全部当成自己的收入，而且还拿去分了，你的财务管理逻辑就有问题了（见图8–2）。



图8–2

在财务管理上，财务人员在做账时，会将用户预付的钱算作预收账款，并将其纳入资产负债表中。它其实是一种负债，将来要被“偿还”给用户，不能被算作企业的收入。

实际上，一旦企业的财务管理出现这种混乱，对企业而言是极为不利的。一旦错误地将负债当作收入，或者糊涂到将负债当作利润然后分掉的，用户上门来要求获得产品或者服务的时候，企业就会发现无法予以交付了。

这还不单是难以向用户交付的问题，由于企业前期投入了大量成本，此时它又该如何进行填补？如果这种局面继续下去，当企业欠下的用户负债越来越多，无法填补的成本投入越来越高，企业的现金流断裂也是迟早的事。最终，这家企业就会因为财务管理的混乱陷入危局，也离倒闭不远了。

因此，企业在财务管理上一定不能混乱。假如财务管理不规范，企业就会存在现金流断裂的风险。我们必须严守财务规则的要求。

高利贷

导致现金流断裂的第三宗罪，叫作高利贷。

在人们一般的印象中，高利贷就是那些高于银行贷款利息的贷款。实际上，在国家法律层面，按照我国最新的司法解释，民间借贷中借贷双方约定的利率没有超过年利率24%的，双方约定的借贷利率可以受法律保护。如果借贷双方约定的利率超过年利率36%，超过部分的利息约定就无效了。

近些年来，党和政府加大了对中小民营企业借贷难、融资难这些问题的解决力度，几大国有银行的贷款年利率在10%左右，高于5%的行业平均利润率。目前来说，广大中小民营企业可能面临借贷难的窘迫局面，贷款或资金成本实在太高。在这样的背景下，不管一家企业基于何种原因不得不向银行举债或者进行民间借贷，一旦企业经营出现偏差，利润无法弥补亏损，高利贷的雪球就会越滚越大，现金流断裂便是其必然的结局。

库存

导致现金流断裂的第四宗罪是库存。

很显然，盲目生产导致企业出现库存过多的情况。一旦企业的生产没有做到先算后做，不仅会导致成本投入居高不下，而且还难以实现盈利。久而久之，企业一边在盲目生产，一边又销不出去，只进不出，最终受损害的必然是现金流。

应收账款

第五宗罪是应收账款。

在我们这里，应收账款有个昵称，叫作“阴间收款”。从这个昵称我们可以看出，在实践中，企业的应收账款真的是很难收回来的。夸张地说，应收账款只能去“阴间”收，有可能到了“阴间”也难以收回。这多少有些无奈。不过现实就是如此，我们能做的就是宁愿少销，也不要有应收账款。

应收账款太多，对企业的危害极大。其他不说，一旦应收账款回不来，就会直接导致企业账面资金变少，现金流断裂的风险就近在眼前了。

在这一点上，我曾吃过大亏。1995年，我开始多元化投资。除了前面说到的房地产行业，那时我还涉足广告传媒、装饰建材等多个行业。

多元化投资意味着不聚焦，公司的资金严重分散，再加上投资失误，很快财务总监向我汇报：公司账上快没钱了。我听到这个汇报之后，立即询问了还有多少应收账款，并且要求全公司员工必须将所有的时间放在收账上。可以说，这段时间是我创业以来最艰苦的时期。

痛定思痛，我在公司下了两个通知：一是基于目前状况，公司的应收账款坚决收回，以挽救濒临倒闭的公司；二是公司以后不允许有应收账款，交易都必须先付钱后出货。

很多销售员工一听到这两个通知，尤其是后面一个，几乎不想继续做下去了。的确，一旦实行先付钱后出货的制度，很多客户都会流失。但是，我的态度十分坚决，哪怕流失客户，也不再允许公司有应收账款。

无奈之下，一些员工只能开始去做客户的工作，希望得到他们的理解。从那之后，公司就再也没有出现过应收账款，现金流断裂的危机终于被我们躲过了。

固定资产

第六宗罪是固定资产。

在很多民营企业家心中，企业赚到钱，第一件事情就是购买固定资产：土地、厂房、设备、汽车……在他们看来，这些固定资产都属于企业资产，是财富的标志和象征。

但是，这恰恰是对固定资产财务属性的误解。在现实中，企业一旦增加固定资产，现金流毫无疑问会受直接影响，毕竟我们要花真金白银去购买这些资产。而且，我们千万不要忘记，固定资产必然会有一个折旧的问题。无论是土地、厂房，还是设备、汽车，都会折旧。尤其是作为固定资产的动产，其折旧的速度也是最快的。

一旦出现这些资产折旧，按照财务管理的做法，就必须将其算入成本中。这样一来，企业花钱购置了一堆固定资产，还要继续承受其折旧所带来的成本增加，这就进一步加大了现金流的压力。正是在这个意义上，李嘉诚先生才会将企业的固定资产当作负债。

有人会说，按照这样理解，如果企业必须使用这些固定资产，又该怎么办？李嘉诚先生有两个解决办法：一是外包，就是把那些需要很多土地、厂房的生产全部外包出去；二是租赁，设备、汽车等全都可以通过租赁获得。通过这两种办法，企业就可以在很大程度上减少由固定资产投入所导致的现金流压力。

多元化投资

现金流断裂的最后一宗罪是多元化投资。

这一点在前面已经有所论述，我当年的经历就是最好的说明。在我看来，多元化投资最大的危害就体现在增加现金流压力上。按照李嘉诚的观点，除非到了十分熟悉的地步，用今天的说法，除非在某个行业能够达到专、精、深的水平，否则不要进行多元化投资。

实际上，多元化投资的危害不仅在于带给现金流巨大压力，甚至导致现金流断裂，更在于它分散了企业主营业务的各种资源——企业更长远的发展会受到影响。

通过分析以上的“七宗罪”，大家就会发现，所有这些导致企业现金流断裂或有断裂风险的现象都可以归结到一点上：管理者缺乏专业的财务管理知识。这并不是要让管理者全都去做具体的财务工作，而是说管理者必须精通财务知识。这也是管理者需要具备的核心能力之一。

同时，在一家企业里面，绝对少不了一位专业的财务总监。现在，越来越多的研究资料表明，诸葛亮擅长的并不是军事作战，而是财务和行政管理。换句话说，刘备找的其实是一位财务总监。

为什么企业必须要有一位专业的财务总监？因为财务意味着一整套的制度、流程与机制。比如，钱账分离制规定现金的管理要与财务的管理分开；比如，按照收支分离制，收与支必须分开，不能混在一起。

实行这些制度、流程与机制，企业的财务管理就能逻辑严密、清晰透彻，“七宗罪”所导致的现金流危机出现的概率就低了。

大成本管控：让现金流充足循环

除了现金流，企业在财务管理上的第二个重心是成本。我们知道，成本是收入与利润之差。但是，这只是从一个维度来看待成本。从更系统的角度讲，看待和理解成本的维度一共有三种：高维、中维和低维。

低维：大数法则

我们先从低维角度看成本。假设一家企业收入为10，成本为8，我们要弄清楚作为成本的“8”具体包含了哪些内容。简单地说，“8”由“5”和“3”组成。其中，“5”指的是料（原材料）、工（人工）、机（机器设备）、费（费用摊销）、税（税收），“3”指的是管（管理成本）、销（销售成本）、财（财务成本）（见图8–3）。



图8–3

问题的关键是，从财务管理的角度，我们应该如何降低以上这8类成本?

有人会认为，这些成本都能够降低是最好的。这种说法的出发点很好，但不切实际。我们要知道，即便对于实行成本领先战略的公司，全面降低成本也是系统工程，中小民营企业短时间内难以实现。

因此，在这方面，行动教育长期以来推行的方法是大数法则。所谓大数法则，就是我们需要找到8大类成本之中数量最大的成本，然后集中力量去降低。

比如，财务统计后发现，企业最大的成本在于人工，那么我们要做的事就是在精简人员的同时，不断提升人工效能。又如，如果我们发现企业最大的成本项是原材料，那么我们就可以采取与同行集体采购的方式降低此项成本。

无论如何，站在低维的角度，我们是不可能将那么多的成本一一降低的。我们只能进行归纳统计，把成本中的大数字找出来，专门解决。

中维：严控决策成本

在找出了低维的8大类成本中的大数字并予以降低后，我们就可以保证企业实现盈利了吗？答案是否定的。我们还需要站在中维角度来理解成本。

站在中维角度理解成本，指的就是我们需要明白，在一家企业的成本之中，比上述8大类成本更重要的是决策成本。决策成本就是那些因为管理者决策失误引发的成本。

这里的决策失误，其实就是我们前面讲的“七宗罪”。也就是说，一旦一个企业的管理者做出盲目投资、堆高库存、借高利贷等决策，所有这些错误的决策都会增加企业成本。不仅如此，我们也知道，这些决策失误所导致的还不仅仅是成本增加的问题，而是直接的现金流困境和利润损失。

因此，我们才说低维的8大类成本与决策成本比起来是“小巫见大巫”。决策成本比那8大类成本重要。

高维：商业模式创新

站在企业经营的最高维度，我们很快就会发现有一个成本更重要。与它相比，无论是8大类成本还是决策成本都相形见绌，它决定了企业的基因。这个成本就是企业创始人对商业模式的选择成本。

企业的商业模式不同，企业发展的结果就会不同。

更关键的是，从财务管理的角度讲，基于不同基因的商业模式，企业的成本投入差异很大。正是在这个意义上，我们说企业成本思维的最高维度其实是商业模式的选择。商业模式选对了，企业的成本投入会少很多；一旦选错商业模式，企业损失的成本就远远超过中维决策失误和低维8大类的成本。

这就告诉我们，企业家要成为真正的财务高手，必须先要具备高维的成本思维，在商业模式上勇于创新，选对企业基因。

有了高维的成本思维，同时在中维做对决策、在低维降低成本，企业的总成本就可以得到真正意义上的良好管控。此时的企业，避开了所有可能导致现金流断裂的罪魁祸首，形成了一个循环往复的血液流通系统，会变得更加茁壮。这一切都来自严格的财务管理。

第九章
模式创新

构建“杀手级”商业模式的规律

传统产业链的困境

在本章之中，我们会“跳出三界看三界”，从一家企业的外部来思考和回答一个问题，即身处互联网时代的企业如何实现企业基因重组、价值创新，并依靠互联网商业模式的创新达成行业第一的远大目标。

在前面的所有章节中，无论是战略设计、产品研发、人才战略、用户战略，还是预算管理、绩效机制、市场营销、财务管理，其实质都是从一家企业内部的关键环节来探讨成为行业第一的规律、工具和方法。

但是，一家企业的发展从来都离不开外部环境。这里的外部环境就是指其所处的产业链，这是所有企业都逃不了、避不开的。如今是互联网时代，互联网与产业链的结合会对传统民营企业产生巨大的冲击，同时也会催生出无数商业模式创新的机遇。

那么，中小民营企业如何才能抓住并用好这个机遇，迭代出适合自身情况的“杀手级”商业模式呢？

让我们先从产业链说起。

举例来说，现在我们在上海买到一件意大利生产的名牌衬衣。有点产业链常识的人会知道，这件衬衣经过一个长长的产业链才能被消费者买到（见图9–1）。

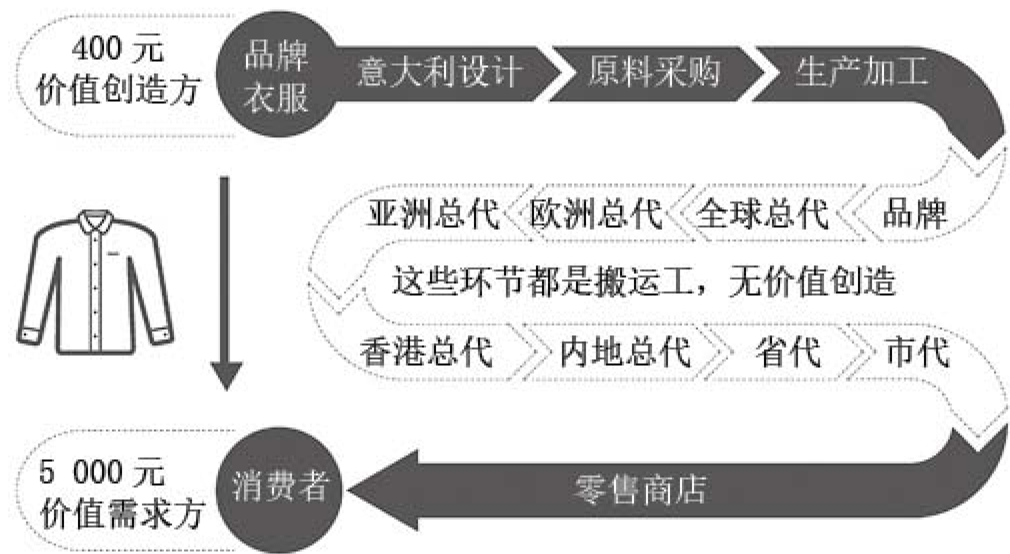


图9–1

首先我们需要有原材料，比如纱线、布匹等。接着，我们还需要进行设计。设计完毕，企业就开始生产，同时开始推广品牌。随后，企业开始销售这件衬衣。

我们已经知道，营销需要渠道和推广。在这里，渠道的作用更为重要，因为这件衬衣的生产地是意大利，想要将其卖到中国，就需要寻找中国代理商、利用代理商的渠道。于是，这家企业开始寻找全球总代理，接着是寻找亚洲区总代理，然后是寻找中国区总代理。再深入下去，还会有中国各大片区比如华东区总代理，最后有了上海总代理。

找完渠道后，这件衬衣离顾客还隔着“一道门”，那就是品牌专门店。最终，某一天这件衬衣被消费者以5 000元的价格买回了家。

问题的关键在于，这件衬衣的价值真的有5 000元吗？答案是否定的。其实，这件衬衣本身可能只值400元。但是，为什么它的价值会被放大十多倍，直接被定价5 000元呢？有人可能会说，其附加值高。附加值包括品牌价值、设计水准、产品品质、服务体验等。当然，这些都符合价值创新、产品聚焦等规律，这家企业确实做出了拥有超高品质的产品，定价较高无可厚非。

问题依然存在：即便产品的附加值高，用户真的就需要用5 000元的高价购买这件衬衣吗？实际上，用户花的5 000元，有很大一部分都被花在上面那个长长产业链的各个环节。

从这张图我们就可以看出，本来一件只值400元的衬衣，经过这一系列产业链环节，用户就需要花费5 000元去购买。毫无疑问，用户成了这条过长产业链的最大“受害者”，这是典型的价值不对等。

其实，产业链过长对用户的损害不只如此。由于产业链过长，所以生产厂商无法直接面对用户，他们并不了解用户的产品体验、用户到底需要什么、用户是否有更加个性化的定制需求等。因此，他们在设计和生产的时候经常是闭门造车，这又如何能够做出真正超越用户期望的高品质产品呢?

事实上，企业本身也会因为产业链过长受到损害。产业链过长意味着企业的管理成本不断增加，以低维的成本思维来看，这对企业来说也是很难摆脱的伤痛。

产业链还会存在过剩的问题。

产业链涉及供给的一方。目前中央提出的改革思路，就是要在供给侧进行去杠杆、去库存、去产能的“三去”改革。这恰恰说明中央看到了一个普遍现象——各种产业链上产能过剩。

这有什么样的危害呢？20世纪30年代，美国出现经济危机的时候，很多资本家生产出牛奶后根本卖不出去，但是又不想送人，干脆就全部倒进太平洋里去。

有些人可能会简单地评价说资本家毫无人道主义精神。然而，如果站在商业逻辑的角度上，我们就会发现，其实这是产能过剩、无法消化库存时的一种极端举动。

企业的产能过剩至少会造成如下一些危害。

第一，库存积压严重。

关于这一点，曾经有这么一个笑话：一家服装企业的老总，承受不了企业不断亏损的压力，准备跳楼自杀。但是，他从12层的高楼跳下去后，发现自己并没有被摔死，原因就是这座楼有高达11层的服装库存。其实，真的不能仅仅将它当笑话看。中国即使在未来五年内都不生产服装，中国人也不会少衣服穿，因为产品已经严重过剩了。

第二，企业陷入经营“怪圈”（见图9–2）。



图9–2

一家企业的产能如果过剩，那么它很快就会陷入经营的“怪圈”：低价值、低利润、低投入和低价格。

这个怪圈的逻辑是：企业产能过剩，产品就会长期处于低价值、低利润的境地，使得企业在研发、生产和人才引进上只能进行低投入，进而造成产品的低价值、低价格。

同时，企业也无法留住人才，这又加剧了产品研发和生产的低品质状况，而低品质的产品无疑只能是低价格、低利润的。这就形成了传统企业经营的一个“怪圈”。

第三，产能过剩的企业，极易陷入价格战误区。

为了消化过剩的产能，很多企业只能无可奈何地选择打价格战，希望通过降价来减少库存。然而，大打价格战只会给企业带来更大的危害。很快，企业不仅不能真正地消化过剩产能，反而会亏损严重，甚至倒闭。

在过长、过剩之外，传统产业链还存在资产过重的问题。

上文提到，企业资产尤其是固定资产其实并不是财富或者收入，更不是利润，而恰恰是企业的一种负债。企业有太多的资产，往往会严重占用资金，进而导致现金流压力，成本投入也会相应增加。毫无疑问，传统产业链中过重的资产，对企业来说就如同一部“吸血机器”，严重损害企业的发展后劲。

过长、过剩和过重的三大伤害，成了传统产业链下企业的“不能承受之重”。在传统企业伤痕累累的时候，互联网来了。

互联网：信息技术、通信技术与大数据技术

互联网意味着什么？在我们这里，互联网指的是一系列技术，而且是长期积累起来的，其核心主干就包括：信息技术（IT）、通信技术（CT）和大数据技术（DT）。

我们先来看信息技术。

信息技术时代的来临

从表面看来，信息技术似乎仅仅是一种对信息进行搜集、处理、使用和保护的技术。一旦将它运用到企业经营管理实践中，就是将产品生产、用户分析、预算指标、绩效机制、市场营销以及管理流程、技术标准等全部数据化。

这样做的好处，无疑就是企业能降低成本、提高效益。正是由于信息技术对企业经营管理的这个作用，计算机诞生后，在信息技术的

浪潮中出现了一系列世界级的公司。微软、英特尔、IBM（国际商业机器公司）、戴尔、惠普等就成了那个时代的领军企业。直到今天，它们依然是商业世界的顶尖企业。随后，信息技术被普及到更多的企业中。任何一家稍具规模的企业，都会在内部引进信息技术进行各种数据管理。同时，企业在外部也会运用信息技术去从事各种经营活动。

而且，信息技术的普及不仅存在于企业层面，在用户层面同样如此。越来越多的用户开始使用计算机，尤其是互联网进入人们的视线之后，用户的消费场景也开始从线下往线上转移。这样一来，企业与用户越来越依赖信息技术。

通信技术：人机一体，万物互联

在信息技术之后，互联网技术的一个转折点出现在2007年。

在这一年之前其实已经有了通信技术。通信技术本身也有其发展历程，其载体从最开始的电话，到后来的传呼机，再到我们现在的手机。不过，在通信技术与信息技术相结合之前，手机还仅仅是一个通信工具，其功能极其有限，只是一部更加方便、易携带的电话。到2007年，一个美国人将通信技术与信息技术结合，打造出一款爆品，这就是乔布斯的第一代苹果手机。我们今天再回头去看这件事，几乎可以把它当作一个互联网技术发展的转折标志。

在那之前，没有人想到要将本来放在桌子上的计算机通过一部手机装进人的口袋里。更重要的是，由于手机是与人绑定的（“人机合一”），在这种前提下，手机突然变成了能上网的计算机，一种真正具有革命性的变化终于到来了，这就是所谓的“万物互联”：人与人联通、人与物联通、物与物联通，世界万物相互联通。也就是从那一年

开始，人类正式进入了移动互联网时代。开启这个时代的人，就是乔布斯。

移动互联网时代给人们带来了更加方便、快捷的生活和工作体验。以前，我们虽然也可以通过计算机联通世界，但是计算机始终不太方便，无法实现移动智能手机的随时、随地、随需。更重要的是，从用户的角度出发，在移动互联网时代，用户可以真正摆脱传统产业链的损害。我们以大家都很熟悉的“手机淘宝”为例。现在我们在手机上安装了这款“手机淘宝”软件，一进入这个软件，我们就可以清晰地看到各种各样琳琅满目的商品。虽然在这个软件里面，依然有不少代理商、批发商，但是同样存在不少企业的网上店铺。这恰恰表明，原来被长长的产业链阻隔开的企业与用户，通过一款简单的手机软件实现了对接，信息开始对等起来。与此同时，大家会发现，在淘宝购买的商品，其价格一般来说都会低于实体店铺。一件毋庸置疑的事是，之前那件卖到5 000元的衬衣，现在绝对不会是这个价格了。或许，原来生产那件名牌衬衣的意大利企业依然坚持实体店铺的衬衣价格不低于5 000元，但是企业很快就会发现，实体店铺生意越来越差，用户也大量流失。原因很简单，对用户来说，很少有人会用更高的价格去买相同品质的产品。

这就是我们经常听说的互联网会冲击线下实体经济、零售经济。此时，一种新的经济形态已经形成，这就是互联网经济。实际上，在信息技术与通信技术结合之前，淘宝已经以“让天下没有难做的生意”的态度挑战传统实体经济了。只不过，当时没有移动智能手机，企业和用户还需要通过计算机实现联通。现在，进入移动智能手机时代，这种联通随着技术的进步得到一日千里的发展，无论联通的深度、广度，还是互动的便捷、快速，都是此前的传统实体经济无法赶超的。

实际上，互联网经济之所以能够对传统实体经济、零售经济产生巨大的冲击，虽然也有着方便快捷等原因，更深层次的原因依然在于其通过“去中间化”，真正打通了企业与自己的用户。

“去中间化”针对的就是传统经济中那条长长的产业链。它去掉的，就是从企业到用户之间的各种产业链环节。虽然到目前为止，传统产业链的一些环节还没有被去掉，但是这种“去中间化”已经成为各种行业转型升级的一个契机和趋势。

通过“去中间化”，用户可以得到的好处实在太多。在信息技术与通信技术的共同支持下，用户的消费已经越来越能实现随时、随地、随需。今天，用户完全可以足不出户，只要有一部可以上网的手机便能订购各种产品与服务，节省了时间、精力和成本，能够去做一些更有价值和意义的事情。更为重要的是，在信息的获取上，用户能与企业实现对等，不会再是那个任人宰割的“受害者”。

对于企业，“去中间化”既能给企业带来降低成本、提高效能的好处，也会为其带来新的挑战。在移动互联网经济时代，由于消费场景的切换，现在的企业和用户是通过智能手机相连的。企业的产品品质、服务体验、价格设定、用户政策等，都是公开透明的。

此时，对所有的用户来说，决定他们是否选择一家企业产品或服务的关键，就成了产品“性价比”的高低和体验感的好坏。在今天的消费场景中，用户面对移动端种类繁多的产品和服务时，做出消费的决定往往就是电光火石间的事。

这一点，对用户来说，当然意味着效率的提升、成本的下降。但是，这一点则对企业提出了更高的要求。

首先，用户倾向于购买高品质、服务信誉度好的产品。用户想要降低自己的购买风险，那么企业的产品和服务信誉度好就是最好的保

证。其次，与第一点相关，用户判断一个企业的产品和服务是不是行业第一，越来越倾向于依靠企业的口碑以及转介绍。再次，伴随着移动互联网而来的，是用户消费需求的精细化，消费选择的精准化。在这种消费心理的影响下，用户给企业的机会只会越来越少，很多时候甚至不给机会。此时，企业唯有在产品品质和价值方面深耕，超出用户期望，让他们产生惊喜感，才能真正赢得用户。

总体来说，在移动互联网时代，“去中间化”及其带来的对企业的挑战，最终都将促使我们回归商业的原点与本质。

商业的本质其实就是供与需之间的关系（见图9–3）。

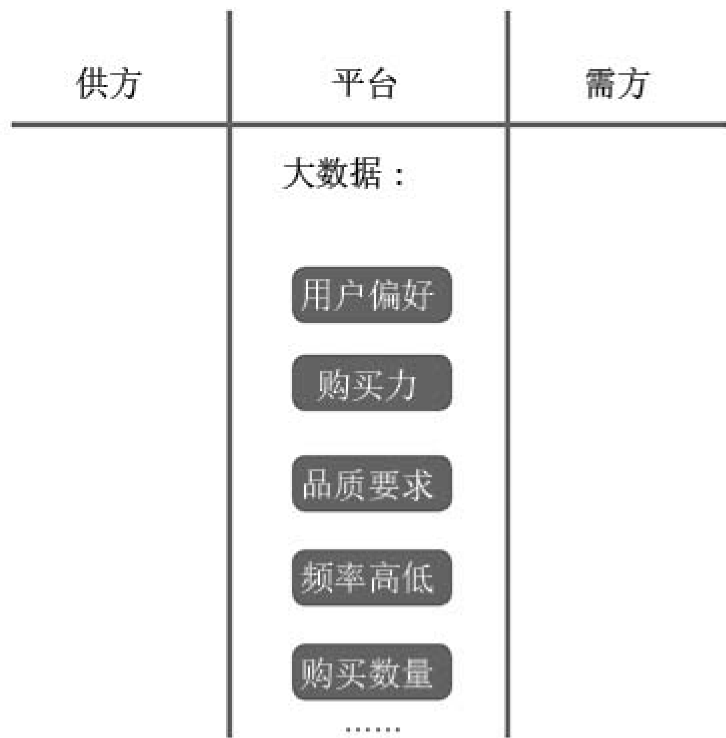


图9–3

商业本质的回归是通过一个“四化”路径来实现的。

“四化”路径包括在线化、数据化、算法化、智能化（见图9–4）。



图9–4

我们说的“四化”路径，专指移动互联网时代商业的发展趋势及其背后的逻辑。

“四化”路径的第一个“化”是“在线化”。

所谓的“在线化”，其具体的商业实践表现，就是如今几乎全部的企业都在试图通过一部智能手机将用户打通，力图做到了解用户、掌握用户的第一手信息，从而与用户形成在线互联的关系。

实际上，这种在线化早已实现。并且，随着通信技术的突飞猛进，现在一部智能手机的功能与运算速度早已经超越了以前的计算机。我们很快还会进入5G（第五代移动通信技术）时代，依靠网络技术的高速发展，智能手机的功能会越来越强大。

到那时，企业与用户的在线化互联就会越来越快捷、精准和便利。每个用户都可以使用手里的“魔力指挥棒”，轻松满足自己的各种需求。甚至，在线互联发展到最后，人可能连手指头都不需要再动，只需要动一动意念，就可以处理很多事情。毫无疑问，这一点恰恰迎合了人性中懒的一面。

“四化”路径的第二个“化”就是“数据化”。无论是互联网企业还是其他企业，通过与用户在线互联，其最终目的都是了解用户需求、在第一时间掌握消费数据。换句话说，在线化同时带来了数据化。

大数据技术：人工智能的曙光

从商业逻辑上讲，大数据技术的实质是通过对用户消费数据——比如时间、地点、价格、习惯、偏好、动机等的采集，满足用户的随时、随地和随需。

大数据技术是怎么实现这一点的呢？这就是“四化”路径的后两者，它们分别是算法化和智能化。

毫无疑问，无论对于哪个行业、哪家企业，想要了解和掌握的用户消费数据和信息实在是太多了。哪怕实现了与用户的在线互联，如何分类处理大量的数据和信息也是一个难题。

这时候，企业就需要懂得运用云计算技术，实现用户消费数据和信息的算法化。通过开发一定的算法程序、建立算法模型，企业可以对用户数据和信息进行分类处理，从而掌握用户的各种消费信息，随后就可以据此对产品和服务进行改进，精准满足用户越来越个性化的定制需求。

智能化是人工智能在商业中的运用。目前，人工智能常被应用于新零售业和企业端的产品研发生产。我们知道，人工智能的基本要素之一是大数据。可以说，大数据是人工智能的原始材料。

显然，传统的线下零售店每天都会产生大量的用户消费数据，只不过以前没有大数据技术和云计算，这些数据都十分可惜地被流失了。在这些数据之中，最重要的显然就是那些体现用户消费行为与习惯的数据，比如购买频率、下单速度、偏好选择、购买品种、消费金额等。

现在，一旦企业有了大数据技术和算法化程序、模型的支持，就可以基于这样一些数据对用户的信息予以分析并得出一定的结果，据此为企业的人工智能系统设定一定的运算逻辑，从而使人工智能完成对传统零售业严重依赖人工这一状况的革命性转变。

当然，人工智能不仅可以被用在新零售业，还可以被用于企业端的产品研发与生产。同样的，依据大数据技术和云计算，企业可以在研发生产时将研究分析的结果以一定的运算逻辑设定在人工智能系统中，其目的依然是让产品或服务精准满足用户需求。

无论如何，眼下的商业世界，正在通过上述的在线化、数据化、算法化和智能化深刻改变着企业和用户之间的关系，其核心趋势就是在企业和用户两端均实现更大程度地降低成本、提高效能，重新回归商业的本质。

重构“杀手级”商业模式

身处这样的商业世界，企业该如何应对诸多问题?

毫无疑问，面对互联网经济汹涌浪潮的冲击，很多中小民营企业运营得十分艰难。不过，我们首先需要问的是：为什么大家会觉得难？甚至会有变天的感觉?

万事万物都有自己的因果定律。今天的难做，恰恰源于昨天的“因”。这里的“因”其实就是企业管理者的思维与行为。

今天的难做已经成为事实，但是如果企业家想要以后不再难做，那就要慎重做选择。今天的思维和行为，影响着明天以及未来的前途与命运。

今天之所以难做，其实是由于有些人没有赶上互联网技术的浪潮。他们不懂互联网，更不知道如何运用互联网。现在，移动互联网时代、人工智能时代又来了。是否还要再次掉队？只要想一想今天的

艰难，相信所有中小民营企业家都会毫不犹豫地选择转变自己的思维与行为，紧紧跟上新时代的步伐。

那么，传统企业究竟应该如何运用移动互联网技术搭建“互联网+”平台，进而实现商业模式的转型升级呢？

“互联网+”平台：“杀手级”商业模式

我们来看一看美道家的案例。

美道家是一家从事美容行业的公司，它运用移动互联网技术，搭建了一个产业互联网平台。

让我们先来看一看传统美容行业的一些具体情况。在传统美容行业，存在着一条长长的产业链：从原材料到门店、到技师、再到用户（见图9–5）。



图9–5

现在，假如一位用户去门店做美容，总共花费了100元。一般来说门店会拿走65元，原材料会花去15元，到技师这里就只剩下20元了。

但是对用户而言，他们宁愿多付技师和原材料一些钱，也不愿由门店赚走大部分酬劳。原因在于，比起花时间、精力去门店做美容，如果能够在自己家里接受技师的服务，岂不是更省时省力？

更重要的是，美容技师才是美容行业真正的价值提供者。然而，他们只能从用户的消费中拿到很少的钱。在这种情况下，用户的利益也无法得到保障。道理很简单，因为收入低下，很多美容技师往往一边给用户服务，一边向用户推销美容产品、保健品和护肤品，这样的服务怎么可能会有高品质呢？这对技师还算是不错的情况，毕竟还有顾客上门消费。一旦没有顾客光临，这些技师就只能坐在门店里无所事事，浪费了大量的时间。

所以，如果让用户来重新分配这100元，他们绝对愿意将其中更多的部分分给技师以及原材料（见图9–6）。

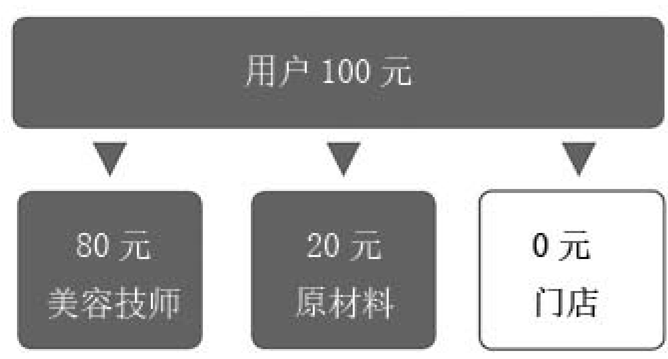


图9–6

基于传统美容行业的以上痛点，一位企业家决定跟行动教育合作，搭建一个“互联网+”美容的平台。

这个平台的商业模式是怎么样的呢？我们用如下一个消费场景来描述它。某天，一位用户想要做美容。但是，由于身体不舒服，她实在不想去门店。这时候，她突然想起前几天朋友推荐的一款上门美容手机软件“美道家”。于是，她打开这款软件，软件很快就显示出她家附近的几位空闲的美容技师及其具体情况。她选择了其中一位，确认下单。不多久，那位被她选中的技师就带着工具材料到了她家门口……正是通过这种方式，美道家打通了美容技师与用户，在他们之间搭建了一个“互联网+”美容平台（见图9–7）。

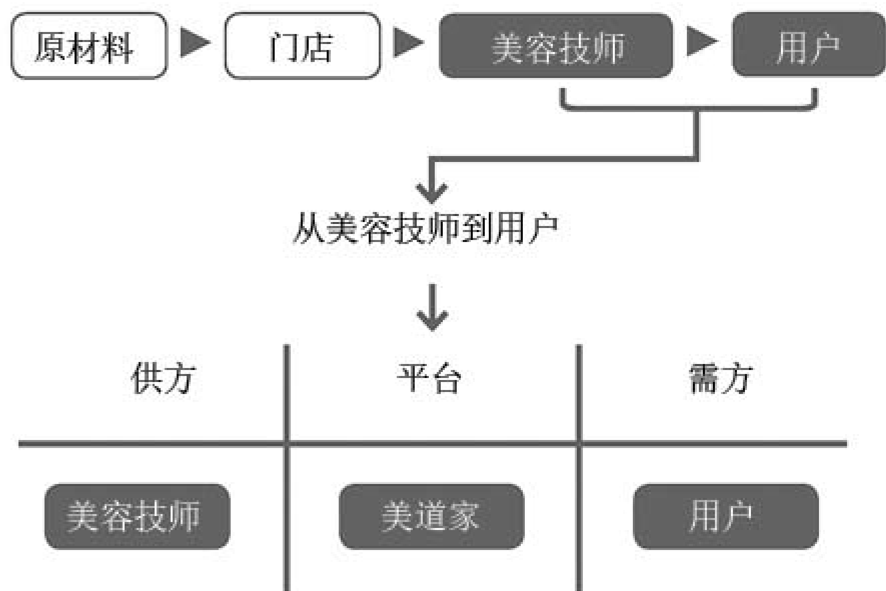


图9–7

实际上，在传统美容行业长长的产业链上，还可以再搭建另外一些平台。比如，我们可以搭建打通原材料和门店的平台（见图9–8）。

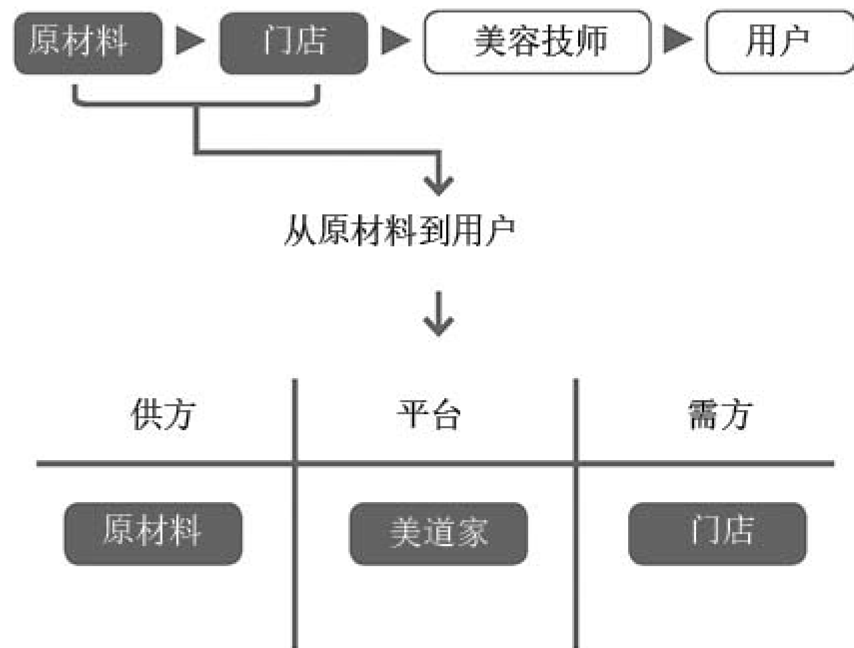


图9–8

再比如，我们还可以搭建打通原材料和用户的平台（见图9–9）。

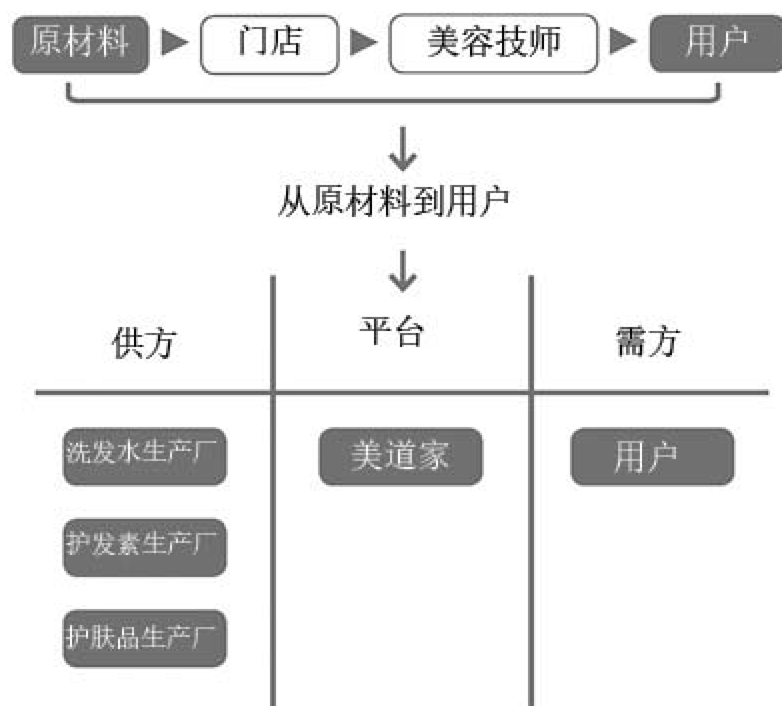


图9–9

无论如何，在传统美容行业的整条产业链上，我们完全可以建立起基于移动互联网技术的多个“互联网+”平台，从而实现端对端的连接，更大程度地降低成本、提高效能。

就这样，美道家联合行动教育以新型商业模式搭建了一个“互联网+”平台。行动教育投资占股10%。通过这个新型商业模式，美道家成为中国互联网上门美容第一平台，实现了一部手机等于一家美容店的承诺，真正做到随时、随地、随需。

平台搭建完成后，美道家很快就尝到了商业模式转型升级的甜头：2015年1月16日—4月16日，北京的单笔最高消费额为898元，平均下单间隔为4.41天，单日最高成交量为513单。这些数字，相当于传统美容行业3~5年的成绩总和。到2015年的6月1日，美道家单日最高成交量为4 012单。6月15日，美道家在上海全面上线，在上线的第7天，日下单量为7 193单。这个业绩，传统美容行业的门店不知道需要做多少年才能达到。

美道家刚刚诞生就有这么好的成绩，引起了越来越多的社会关注。2015年7月17日，美道家创始人做客央视《创业英雄汇》节目，在场的22名知名投资人现场给出美道家高达13亿元的保守估值。美道家的原始投资只有1 000万元，13亿元的估值意味着股东的投资涨了130倍。这就是“互联网+”平台的巨大威力。

通过美道家的例子，我们可以发现，与传统行业的长产业链相比，产业互联网平台不再是环环相扣的线性结构，而是网状结构，实现了各个环节的互通、互联。

美道家可以实现技师与用户、原材料与门店、原材料与用户的直接互联，不仅省去了中间环节、更大程度地降低成本、提高效能，而且还构建起了一个网状的产业链（见图9–10）。

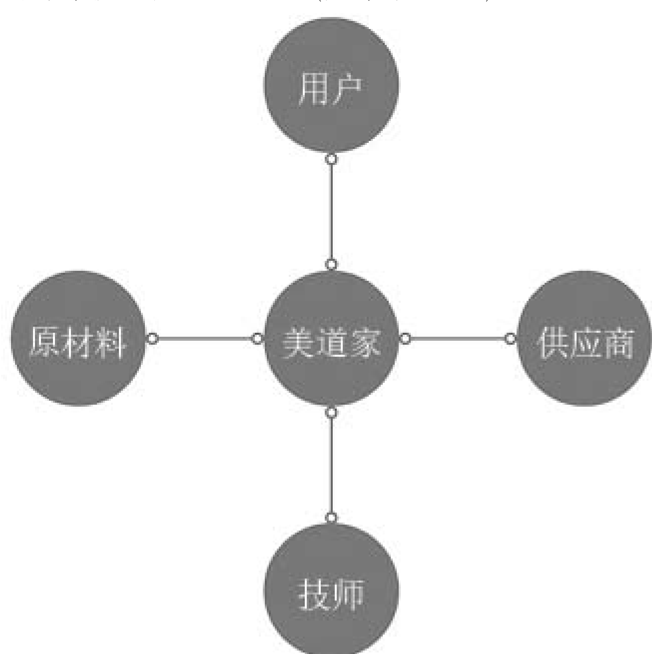


图9–10

而这一切，都是以“互联网+”平台为基础的。作为一种高维的商业模式，产业互联网平台借助移动互联网技术的力量，对众多传统行业进行了颠覆。也就是说，只要传统行业的长产业链上存在信息不对

称、价值不对等、成本高及效率低等痛点，无论这些痛点是企业的还是用户的，产业互联网平台都大有用武之地。

我们再以餐饮行业为例，先来看一看传统餐饮业究竟有哪些痛点。

与传统美容业一样，传统餐饮业也有一条长长的产业链：从原材料到餐厅、到厨师、到销售、到用户（见图9–11）。



图9–11

传统餐饮行业长长的产业链也存在一系列的痛点，如信息不对称、价格不透明、服务品质低下、高成本及低效率等。因此，在这条长长的产业链上，我们可以进行各种“嫁接”，搭建各种产业互联网平台，从而实现传统餐饮行业的商业模式创新。

比如，我们完全可以在销售和用户之间搭建“互联网+”平台，进行这种降维绝杀的代表有：美团网、窝窝网、拉手网、糯米网、大众点评网等（见图9–12）。

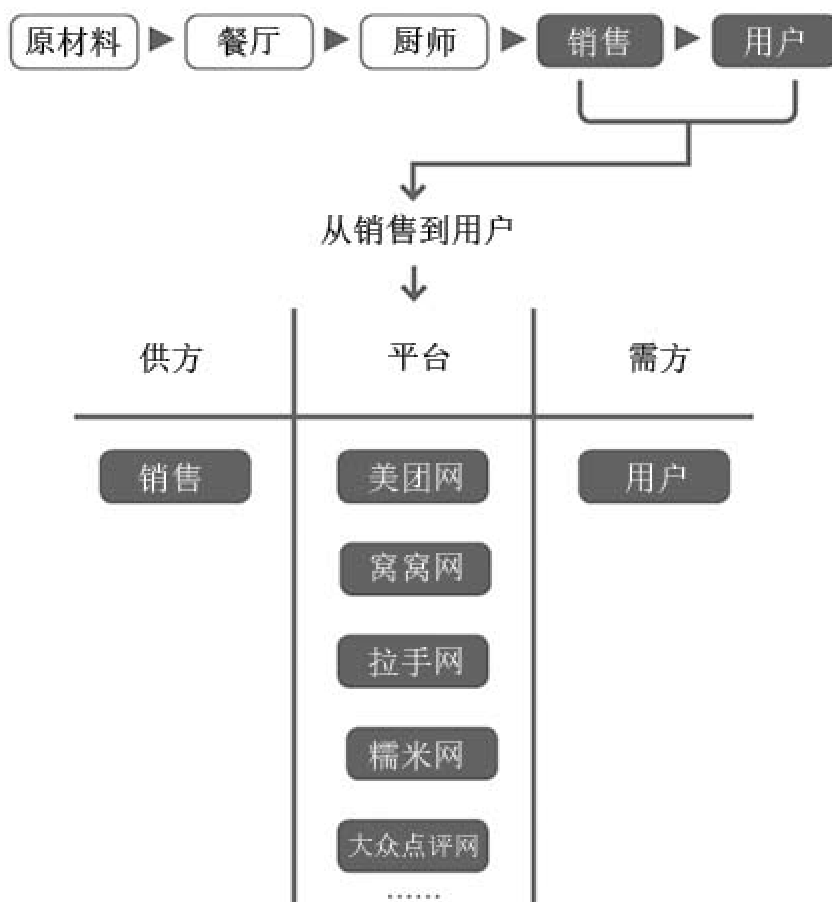


图9–12

这些平台可以帮助用户找到最值得信赖的餐饮店铺，让他们享受到拥有超低折扣的优质服务；同时，这些平台还可以为餐饮店铺找到最适合的用户，为它们做了收益最大的互联网推广。

对于这些企业，投资者看到了其良好发展前景：

2010年3月美团网上线，8月获得红杉资本1 200万美元的A轮融资；接着，它在2011年获得阿里巴巴和红杉资本5 000万美元的B轮融资；2014年，美团网获得了3亿美元的C轮融资；2015年1月，美团网完成总额为7亿美元的D轮融资，此时其估值已高达70亿美元；2015年10月8日，美团网与大众点评宣布合并，成立美团点评；2016年1月，美团点评完成首轮融资，融资额超过33亿美元，其估值超过180亿美元。

同样，大众点评网2012年8月获得6 400万元的D轮融资；2014年2月完成E轮融资；2015年又获得8.5亿美元的投资，平台估值40亿美元。

至于2010年上线的窝窝网，2014年其估值达到5 000万美元，现在已经是一家在美国上市的企业，市值将近30亿美元。

除了打通销售和用户，我们还可以在厨师和用户之间搭建“互联网+”平台。这种平台的典型代表就是爱大厨、好厨师、下厨房等，它们专门为用户提供厨师上门服务（见图9–13）。

资本市场同样十分看好这类平台。比如，好厨师平台成立于2014年9月，两个月后就已获得500万元的Pre-A轮融资（A轮融资的第一期融资）；2015年2月，它获得500万美元的A轮融资；2015年8月，好厨师获得1亿元的B轮融资，该轮融资完成后其估值已达到6亿元。

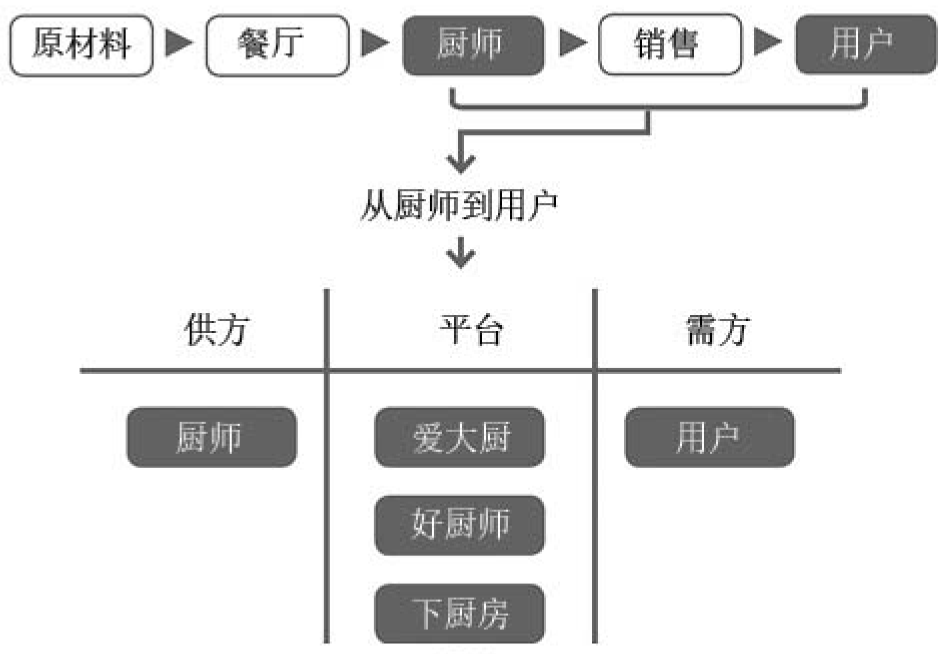


图9–13

还有一类餐饮业平台，应该是目前发展状况最好的，那就是打通餐厅与用户的送餐平台。其中，最著名的代表就是饿了么、百度外卖

等（见图9–14）。

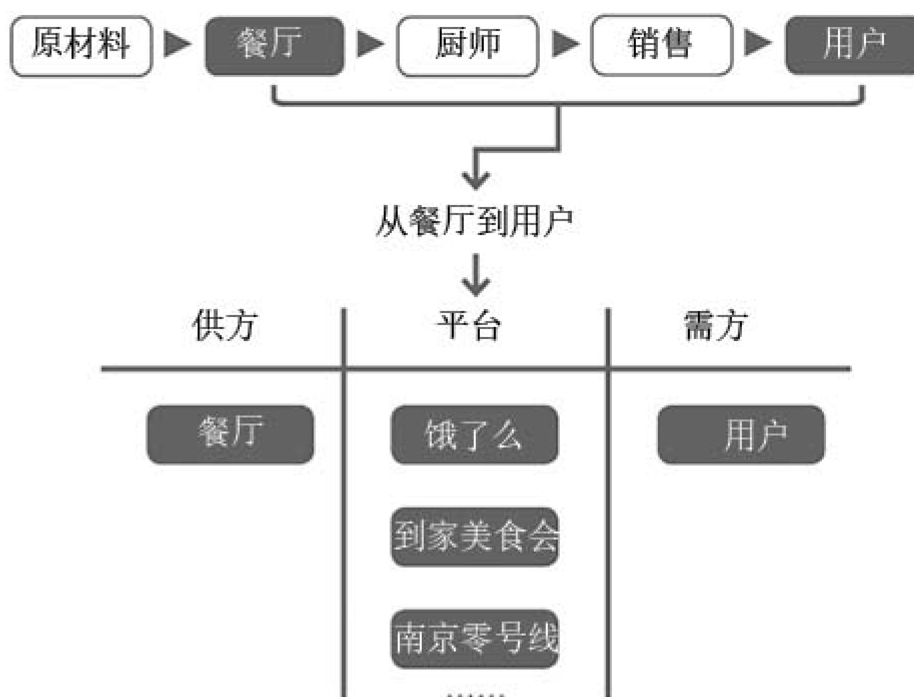


图9–14

这类平台更是资本市场的宠儿。成立于2014年的百度外卖，已于2017年8月被饿了么以5亿美元合并；2018年4月，阿里巴巴联合蚂蚁金服以95亿美元对饿了么完成全资收购。

毫无疑问，这些平台的搭建，全都是基于传统餐饮业过长产业链的各种痛点。那么，餐饮业的从业者究竟应该如何搭建自己的“互联网+”平台呢?

要回答这个问题，首先就得了解在传统餐饮行业，尤其是在从原材料到餐厅的产业链上，存在什么样的痛点。毫无疑问，其中最大的痛点就是采购漏洞。

在传统餐饮行业的采购供应链管理上，存在一个非常大的问题：成本降不下来、效率非常低下、信息不透明，餐饮企业很难采购到价廉物美的食材。尤其采购环节是一个巨大的“猫腻地带”，企业家很难

解决这个问题，经常对此感到苦恼万分。他们也试过很多办法，比如在会议室装窃听器、摄像头，比如亲自跟踪采购员采购食材……

但是，这些方法都无法彻底解决问题。很多时候，企业家哪怕是让自己的亲人上阵，也无济于事：今天让小舅子当采购员，小舅子很快就会贪污；明天让大侄子当采购，大侄子也很快就会贪污……（见图9–15）。

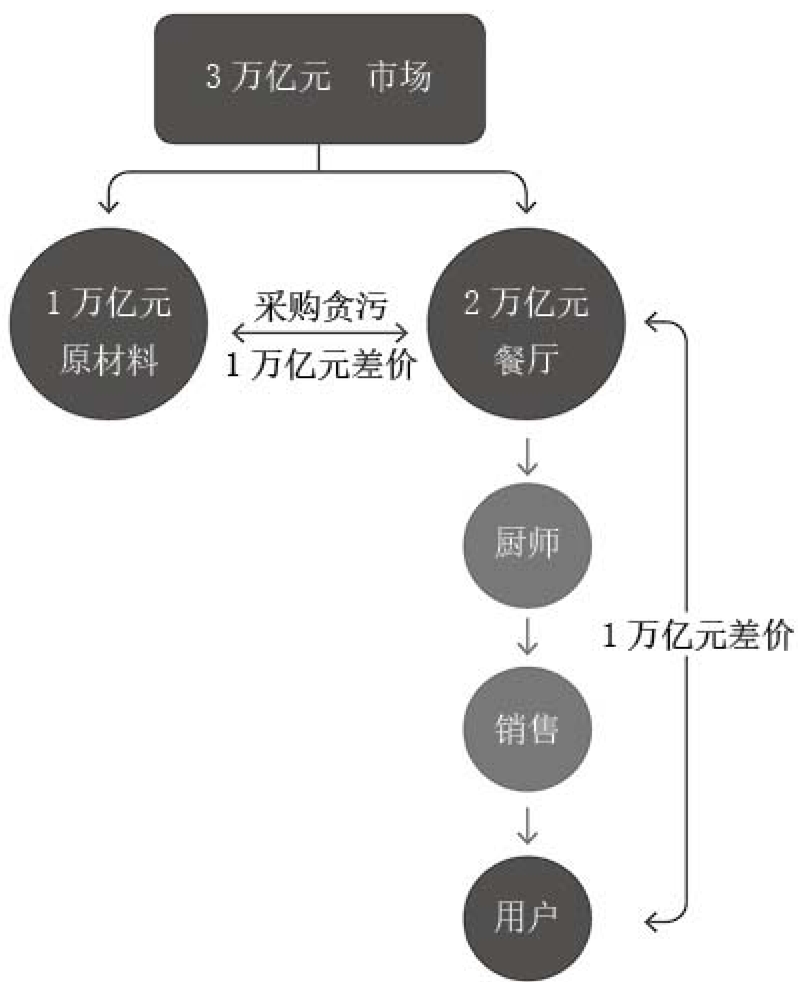


图9–15

实际上，不仅是食材需求方，对食材供应方来说，这也是一个巨大的难题：产品过剩、信息不对称、难以了解用户需求、库存增加、应收账款增多等。于是，传统餐饮业的这一产业链环节就出现了一边卖不掉、一边买不好的尴尬局面。

很显然，这种局面的出现，是因为过长产业链的壁垒阻隔了供需两方。因此，可以在原材料和餐厅之间，运用移动互联网技术搭建一个采购供应链平台。

随着移动互联网时代的来临，商业世界的逻辑早就变了。因此，所有的中小民营企业家，都必须重新思考自己企业未来的商业模式创新问题。

四个“在线化”

我们必须清晰地看到，今天的移动互联网时代就是一个不断“去中间化”的时代，任何不能起到降低成本、提高效能的商业模式，都存在被颠覆的危险，都有可能被产业互联网平台这种“杀手级”商业模式颠覆。

基于移动互联网技术的产业互联网平台，就是要通过各种端对端的直接互联，重新构建企业的商业模式，从而实现向商业本质的回归。这一点恰恰说明，企业家在时代的风云变幻中必须懂得把握趋势。“世界潮流浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡。”唯有站在趋势前沿，方能不被时代淘汰。

在行动教育看来，对广大中小民营企业来说，按照互联网商业模式创新的时代趋势，在经营管理中至少应该实现四个方面的“在线化”：（见图9–16）。

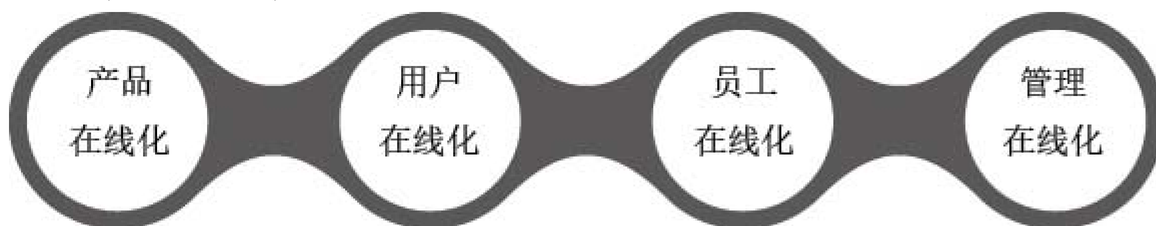


图9–16

第一，要实现产品在线化。

比如，在行动教育，我们会逐渐将学习课程的内容在线化。通过我们的手机软件“行动商学院”，学员就能够轻松地在线学习。

第二，与产品在线化相关的是用户在线化。

通过产品在线化，我们可以了解和掌握用户的需求、痛点、习惯、行为轨迹等，从而对在线产品进行精进迭代，带给用户场景化的学习互动体验。

第三，要实现员工在线化。

2013年，行动教育就已经开始推行CRM（客户关系管理）系统。通过这个信息管理系统，所有员工的作业流程、模式、行为轨迹等都可以实现在线化。员工的所有客户、拜访记录、汇款记录、订单等重要数据，全都可以在线呈现。

如果说CRM系统还只是互联网时代的产物，那么进入移动互联网时代之后，员工的在线化就更多地体现在移动端的在线。我们会使用移动端的软件，对一系列批款、领款、外出、请假、会议等流程进行在线管理。这样一来，以前很多烦琐、复杂、低效的审批流程会变得简单易行得多。

第四，要实现管理在线化。

这一点主要是针对用户管理。由于员工的离职和变动是在所难免的，因此一些重要的用户信息就必须通过在线管理的方式留存下来，比如用户的名字、单位、联系方式、年龄、性别、消费次数、消费金额、习惯爱好等。

对于这些重要的用户信息，有了在线管理的方式，即便有员工变动，也不会影响到后期的业务开展，因为它已经被完全在线化了。

总的来说，所谓的四个在线化，其实都在切实地践行移动互联网时代的经营管理理念。无论如何，企业家一定要抓住这个大趋势。未来就在眼前，历史的脚步势不可挡，用移动互联网技术来创新商业模式已是大势所趋。企业家倘若能牢牢把握时机，就一定能在风云变幻的时代中站在行业的前沿，更加高效地实现企业的价值最大化与倍速增长！

第十章
资本杠杆

股东价值最大化的资本规律

挣钱不如赚钱，赚钱不如生钱

前九章讲到的九大板块，包括“互联网+”商业模式创新的内容，都还是在运用企业经营管理的商业思维。除此之外，我们还要熟知股权思维和资本思维。

对一家企业来说，商业思维固然重要，那是经营管理之本。但是，企业家更要懂得股权思维与资本思维，因为它们属于商业领域的顶层设计，是经营管理之源。一位企业家懂得了股权思维和资本思维，才能在思维上实现真正的质的飞跃。

那么，什么是股权思维和资本思维？它们的价值和意义何在？企业又是如何通过资本杠杆实现股权增值和倍速增长的呢？

在商业世界里，流行着这样一句话：挣钱不如赚钱，赚钱不如生钱。这是什么意思呢？

挣钱vs赚钱vs生钱

我们可以从“挣”、“赚”和“生”三个字的字形、字义来理解这句话（见图10–1）。



图10–1

先来看一看挣钱的“挣”字。“挣”的左半部分是一个提手旁，右半部分则是一个“争”。因此，我们可以形象地将这个字理解成“用手去争”。用数字来表示挣钱的逻辑，就是“8+8”。换句话说，挣钱必须要靠人去争取，一定是一分耕耘，一分收获，没有什么捷径可走。这是典型的商业思维。

再来看赚钱的“赚”字。赚的左半部分是一个“贝”，“贝”在古代曾经被作为货币使用；“赚”的右半部分则是一个“兼”字。按照《说文解字》的说法，“兼”是“并”的意思。

“贝”和“兼”合在一起是什么意思呢？我们可以理解成用钱去“并”更多的钱。如果用数字来表示赚钱的逻辑，则是“8×8”。如果一家企业已经赚到了钱，那就说明企业家已经有了一些资本思维，开始懂得用钱去赚钱。

最后来看看“生”字。我们应如何理解这个字呢?

我们可以将这个字最下面的一横遮住，这就变成了一个“牛”字。因此，“生”就是一头“牛”站在一条横线——“平台”上。生钱，就

是“牛”站在“平台”上就能生钱了。

这里的“牛”可以代表“牛市”，“平台”则代表“股市”。用数字表示这种牛市的逻辑就是“8^8”，比1 677万元还要多。很显然，当企业家懂得如何去“生钱”，那么他就已经有了股权思维。

经过这番解释，挣钱、赚钱和生钱可谓高下立判。

从商业思维到资本思维、股权思维

挣钱、赚钱和生钱，正好代表了企业经营管理的三种思维：商业思维、资本思维和股权思维。

很多企业家似乎是具备这三种思维的。在一家企业创业之初，企业家会进行投资注册。一旦企业注册成立，企业家就成了这家企业的股东，企业的注册资本金就是股份，就意味着股权。

随后，在企业的经营发展过程中，企业家不仅会按照商业思维进行日常经营，还会想着收购合并、股权合作，企业家的股份还可以被转让、交易、用作激励机制等。

不过，话虽如此，现实中绝大多数的中小民营企业很难拥有“真正的”资本思维和股权思维。一些人认为商业思维才是真正的王道。他们心中想的、手上做的，全都是与商业思维相关的各种事项。他们坚定地相信，企业成功靠的一定是商业成功。在他们那里，我们听到最多的永远是开门三件事——产品、团队与用户。实际上，我们并不是要否定他们的商业思维。这种思维是没有错的，而且还有着深刻的道理，这也恰恰就是我们前文所有章节所阐述的商业规律、方法和工具。

即便这些企业家头脑中也有着资本思维和股权思维，但是，在他们的商业逻辑之中，商业思维永远是被排在第一位的。按照这些企业家的商业逻辑，做企业首先就要把从战略设计、产品研发、人才战略、用户战略，到预算管理、绩效机制、市场营销、财务管理这一系列的经营管理环节做好。同时，结合移动互联网技术，运用产业互联网平台思维对企业的商业模式进行创新。在他们看来，一位企业家能将上面这些事情做好、做透，就已经很不简单了。至于资本思维和股权思维那些事，要等到企业发展壮大了再说。

然而，他们的商业逻辑错了。按照他们的商业逻辑，企业首先要遵守生长规律和周期，由小变大、逐步发展，等到企业做大了，再考虑股权和资本，从而实现股东价值最大化。实际上，这就是一种将资本思维和股权思维排在商业思维后面的商业逻辑。

很多年以前，我也是如此认为的。直到2003年，当我出任TOM户外传媒集团总经理、见识到李嘉诚先生等人的商业逻辑时，才发现自己的思路错了。我那时才意识到，这种将股权思维和资本思维排在商业思维之后、之下的逻辑，很容易毁掉自己辛苦打拼来的事业。如果在商业逻辑上犯错误，忽视资本思维和股权思维更加重要的作用，这样的商业逻辑就是真正致命的。

在我们看来，商业思维是低维的、资本思维是中维的、股权思维是高维的。而且，在这三者之间，永远存在一个高维颠覆低维的残酷事实。

在这样的商业逻辑下，倘若一个企业家一开始只懂得商业思维、轻视资本思维和股权思维的作用，他的思维就有局限性了。哪怕他是商业思维的高手，经过自己的辛苦努力，从产品、用户、团队等多个维度将自己的企业逐渐发展壮大，总有一天他的企业也会像刚冒出头的韭菜一样，被资本市场一刀收割，十几年、二十几年的辛苦基本就白费了。等到他想从头再来，就已经是另外一个故事了。

所以，我们与其被动地等待这一天的到来，还不如从今天开始学习和了解这套真正符合商业世界规律的逻辑，掌握资本思维和股权思维的顶层设计，以终为始地布局企业未来的发展路径。

那么，我们究竟应该如何理解和运用这套从股权思维、资本思维到商业思维的商业逻辑？让我们举例说明。

假设现在我们准备在上海开一家美容店。我们先定标、再定位，选取自己的差异化战略，接着开始思考如何聚焦尖刀产品、培养团队、经营“大鲸”用户等。

在这一系列规划之后，我们开始做预算管理，算了才发现，要做这个项目并实现我们的目标，起码需要1 000万元。这件事情有些难办，因为自己手里根本没有那么多钱。

此时，按照传统商业思维的逻辑，我们想：既然是自己办企业，那肯定是自己出钱。我们回家翻箱倒柜，却只找到300万元。

怎么筹措其余的700万元呢？向银行贷款的话，贷款利息太多，很可能还不起。跟家人借钱？自己创业哪里好意思连累家人。无可奈何之下，我们找到了同学和朋友。让我们感动万分的是，同学和好友都很仗义，果真帮我们把700万元凑齐了。

拿到这些钱，我们暗下决心，一定要干出个样子来，绝不辜负这些同学、好友的信任。不过，我们会在内心深处隐隐地担忧：这些借款该如何还？很显然，按照《公司法》、《会计法》和《税法》等法律的规定，要想还上这些钱，我们的美容店首先得有利润和现金流。此时，刚刚创业的我们，只能给自己打“强心针”：“照标杆企业的情况看，差不多一年时间就可以回本儿了！”

没有人知道，我们心里其实没有底。无论如何，现在已经开弓、没有回头箭，我们必须将这份事业好好经营下去。

在各种准备工作到位后，我们开始正式经营管理这家美容店。所有学来的知识、方法和工具都用上了，到年底我们却发现企业的经营公式是：5（收入）–10（成本）=–5（利润）。企业亏得很惨。

我们一边心痛，一边给自己打气，总觉得再给我们一年时间，就一定可以赚到钱。到第二年，我们更加努力工作，在经营、管理的各个环节不断优化、精进。年底，财务报表一出来，我们发现这次真赚了，我们的经营公式变为：11（收入）–10（成本）=1（利润）。

然而，我们依然不能拿利润去还钱。原因很简单，今年是有点利润的，但去年亏得实在太惨，我们必须先弥补亏损。

摆在我们眼前的似乎还有一条路：先拿一些公司账上的钱去还钱。可假若我们真的不理智地走了这条路，等着我们的就是《刑法》中的“职务侵占罪”。因此，我们必须清楚，这家企业看起来是自己的，但受到国家法律的严格约束。从在工商局注册的那一天开始，我们所有的行为都必须合法合规。

我们唯一能走的道路，依然是踏踏实实地奋发图强。又经过一年的努力，我们的美容店终于有了15（收入）–10（成本）=5（利润）的经营公式，利润比较高了。把往年的亏损弥补完后，我们还要交企业所得税、提取公积金和公益金。如果幸运的话，此时还会有一些现金流。我们觉得：好像可以用它们还钱了。

可是，当我们看到眼前的成绩，心里又打起鼓来：要不把这些钱投入到后面的经营管理中去吧，这样企业才能得到更好的发展。一番内心挣扎后，我们决定给自己一些分红，用这些分红还钱。

分多少呢？我们心想：“分10万元差不多了吧！”可是，这只是我们自己的想法。税务机关会告诉你：“要分红得先交20%的个税，扣掉2万元吧。”

这就是商业思维的整个逻辑及其必然结果。

在商界，对于商业思维的逻辑，有一句话说得十分精辟：所有的企业家吃的都是“最后的晚餐”！我们的企业有了10（收入）–8（成本）=2（利润）的经营公式后，这顿晚餐也轮不到我们先吃。

道理很简单，企业要实现这样的结果，首先要有好的产品、团队和用户。因此，企业有了利润之后，先要让所有员工吃饱，然后要满足他们的自豪感、荣耀感。

对用户也是如此，用户是上帝，必须想办法让用户觉得物超所值。同时，别忘了我们的各种供应商和经销商，即便我们懂得如何通过财务管理管控成本，但是无论如何我们的供应商和经销商是不能“饿着肚子”的。他们一旦“吃不饱”，就可能会在我们的原材料上偷工减料，我们的渠道力度就会减损。

千万不要忘了，增值税、所得税以及各种附加税也必须从我们的利润中先扣除。到这个时候，当所有的“客人”酒足饭饱，我们企业家就可以去吃这顿“最后的晚餐”了。这才是真正符合现实的商业思维的逻辑。

正是从这个意义上，我们才说企业经营不是一件容易的事情。按照这套商业思维的逻辑，我们想要在一个领域里熬出头，没有个10年、20年几乎是不可能的。等到我们“丑媳妇熬成婆”的时候，再去想资本思维、股权思维，那基本就没戏了。

当我们的企业好不容易熬出了头，在行业内小有名气了，这时我们才想到要去资本市场借点力量。不是不可以这样，但是不要忘记了《证券法》中规定的上市“审批制”。

我们需要将我们的企业与《证券法》的相关规定对照一下，我们企业的人、财、物、销真的都符合法律规定吗？我们的经营行为合法合规吗？如果答案是否定的，一个唯一的结果就是：我们必须从头再来，除非我们不再想借助资本市场的力量。

所有这一切都说明了一个道理：将商业思维摆在资本思维和股权思维之前的商业逻辑本身就错了！

以终为始：股东价值最大化

我们为什么没能在一开始就运用资本思维和股权思维，然后再来谈商业思维？事实上，这是完全可以的，并且也是符合商业成功法则的思维逻辑。这就是“以终为始”的思维。我们就是要在具备资本思维、股权思维的前提下，踏踏实实经营，缺什么补什么。

在这里，有一个问题必须先弄清楚：所谓以终为始的“终”，是什么意思？有人会说，这个“终”应该就是成为行业第一。此话不假，但并不是完全正确的答案。企业成为行业第一，还不是我们的终极目的。

那么，这个终极目的是什么呢？在资本主义发展初期，英国著名经济学家、思想家亚当·斯密就在其享誉世界的著作《国富论》中非常明确地指出企业的终极目的就是要实现股东价值的最大化。

在亚当·斯密这位被誉为资本主义经济学鼻祖的巨人眼中，一个国家要富裕、经济要强盛，离不开企业家的努力。这些人无论基于何种动机开始创业，只要他们想把企业经营好，就必须首先满足他人的利益。所谓的他人，除了员工、用户之外，最重要的就是企业的股东。也就是说，他认为只有能够实现股东价值最大化的企业，才算是发展良好的企业。

基于此，亚当·斯密发现了资本主义经济发展的核心关键，即政府要鼓励企业家创业，要立法保护他们的经营活动，进而帮助他们实现股东价值的最大化。

股东价值的最大化其实就是公司价值的最大化，公司可以在此基础上做出更多高品质的产品与服务，从而促进社会经济的发展和国家的繁荣。这是一件于国、于民都有利的事情。

从某种意义上讲，英国曾经之所以能够成为“日不落”帝国，很大程度上就依赖于亚当·斯密的这种资本主义经济思想，他梳理了国家财富的真正来源。那时的英国政府，恰恰就在大力发展资本主义工商业、立法保护企业家，推动了国家经济的发展。

所以，当我们今天一起思考企业发展的商业逻辑时，首先要思考的就是股东价值。在实践中，我们先要具备股权思维，然后要有资本思维，最后才要关注我们一直都有的商业思维。在这三者的关系上，商业思维是为资本思维和股权思维服务的，它是工具和方法，而股权思维才是根和果（见图10–2）。

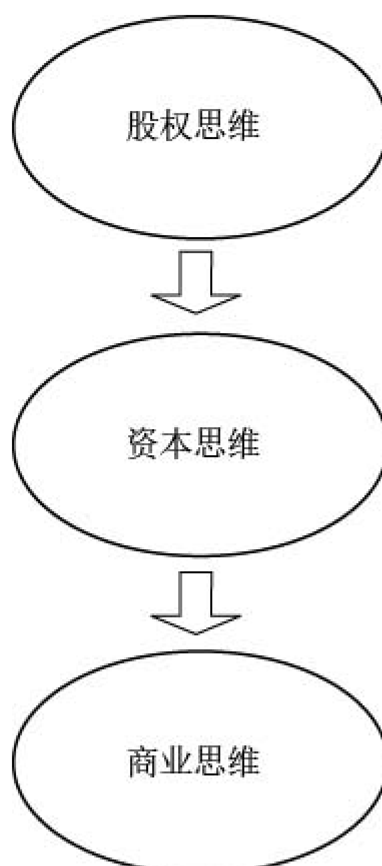


图10–2

为什么这个世界上有人愿意自我牺牲、愿意延迟满足、愿意吃“最后的晚餐”？他们的目的就是通过实现股东价值的最大化，来实现企业价值的最大化。此时，作为企业创始人和管理者的他们，才会由此获得他们应得的那份晚餐，哪怕是最后的。这才是真正符合商业逻辑的高维思维。

不仅如此，如果企业家在创立企业时就懂得运用股权思维，那么还会得到国家和政府在法律、政策上的支持与保护。这一点，无论在世界上哪一个法治国家，都是通行的。

那么，国家和政府是怎么支持的呢？举例来说，按照商业思维的逻辑，一家企业有了10（收入）–8（成本）=2（利润）的经营公式，这家企业最多产生20%的利润率，不会获得更大的收益了。相反，如果企业家具备股权思维，懂得运用资本杠杆，那么当它有了如上的经

营公式时，就可以按照国家的法律和政策，以50倍以上的市盈率乘以利润来核算这家企业的市值。也就是说，假如一家企业是上市企业的话，当它有了2 000万元的利润时，它的市值就是10亿元了。此时，这个50倍的市盈率就是资本的杠杆。

其实，50倍的杠杆真的不算高。只要大家查一查创业板的平均市盈率，就会发现我写的50倍太少了，基本上创业板市盈率都在90倍以上。一旦到了主板，即便去掉那些龙头企业的股票，上市企业的平均市盈率也基本在100倍以上。可以想象，即便这些上市企业每年只有2 000万元的利润，一旦进入资本市场，其市值就会变成20亿元。

正是由于这个原因，我们才说企业家虽然吃的是“最后的晚餐”，但是一旦他们懂得运用股权思维和资本杠杆，他们吃的就会是资本的盛宴。更重要的是，一般来说，所有的股权最后都是可以变现的，尽管要交税，那也只是一点增值税。所以，对企业家来说，真正的财富绝对不是按照商业思维赚来的钱，而是运用股权思维吃到的资本盛宴。

既然如此，如果要按照股权思维与资本思维去经营一家企业，我们应该如何着手呢?

现在，我们要开一家美容店。我们决定自力更生，便把所有的钱凑起来，一共有10万元。接下来，我们将这10万元作为注册资本金，创办了企业。这一次，我们同样也要定标、定位、选取差异化道路。但是，最关键的是要在商业模式上进行创新，尤其是要懂得运用移动互联网技术构建产业互联网平台。

经过周密的思考和分析，我们决定做一家“互联网+”上门美容店。有了清晰的商业模式之后，我们开始进行预算目标管理。这一次，我们不再单纯地想着今年会有多少利润、明年会有多少进账，而是一开始就设定上市的目标。

比如，从今年开始，我们进行两年的规范经营，完全按照新三板的要求，在财务、法务等方面做到合法合规。这样做，就是为了我们的企业能够在2年后顺利登陆新三板，最终能够在4年后成功进军主板市场。

进行这样的预算目标管理，我们的目的只有一个：拿到融资。请注意，在融资还没有达成之前，我们根本就不会去做任何与这家美容店有关的经营管理活动。此时，我们的一切焦点，全都集中在融资这件事情上。这家企业成败的关键，也全都集中在我们自身的融资能力上。

融资：企业家第一能力

现在的问题是：我们究竟要找什么人或者机构去融资呢？对初创企业来说，我们自然是找VC（风险投资）、PE（私募股权投资）去融资。

与VC、PE共舞

我们知道，资本市场分为一级市场和二级市场。所谓二级市场，就是一般的股市。一级市场，则是在一家企业尚未上市之前可以进行股权融资的市场，这就是初创企业融资的场所。

在二级市场里面，活跃着很多VC和PE机构或者个人。无论是哪种投资者，他们做的事情都是拿着资金去购买其看好的初创企业原始股份，等初创企业上市后再“低买高卖”。

其实，这些VC和PE背后的运作逻辑就是巴菲特当年的逻辑：找到一家伟大的公司（虽然这样的公司确实不多），买下它的原始股份，拿回家放在箱底，然后静静等待，5年、10年后便可以数钱了。

实际上，这些VC和PE机构的钱也不都是自己的。在其背后，是一些LP（有限合伙人）和GP（普通合伙人），他们才是初创企业进行融资的最大金主。

无论如何，现在我们这家“互联网+”上门美容店准备开始融资了。通常来说，我们会如此开始：我们会找到一家PE机构，向其展示和讲述我们的商业模式、目标、愿景……

一番讲述之后，我们便会向对方指出：这家企业最少估值1亿元，我们可以给PE机构10%的股权，机构需要给我们投资1 000万元。大多数情况下，出于各种原因，比如商业模式不够成熟、赢利模式不够完善等，第一次的融资不会太顺利。

但是，这无关紧要，我们本来就是来学习的。有了这些经历，我们才可以从这些专业的投资机构或者投资人那里了解到自己还有哪些地方需要提升。等到下一次融资的时候，我们就可以做到更加有底、有的放矢。

就这样，一次不行就两次，两次不行就三次、四次、五次……每经历一次失败，我们就可以学习到新的知识，提升自己的商业思维和融资能力。

看到这里，有人会说既然融资这么难，还是算了吧！但是，换一个角度思考，作为一家企业的创始人，这次融资很有可能就是你人生中唯一的一次推销——推销你的商业模式甚至只是一个点子。你难道连这点勇气和毅力都没有？难道连这点压力都无法承受下来？我们一

定要对自己充满信心！孙正义就曾说过：“一切的成功都是缘于一个梦想和毫无根据的自信！”

现在，我们就是要拥有这样的信心。我们不光是在打精神仗，我们还有着具体、周密的商业模式及其落地方案，有一整套符合商业思维的经营、管理措施与方法。这一切，就是支持我们赢得融资的关键。最终，功夫不负有心人，我们拿下了某家机构1 000万元的A轮融资。

在那之后，我们要做的就是按照商业思维的逻辑，全方面落地我们的商业模式，开始经营管理一家“互联网+”上门美容公司。这才是真正有力量的商业逻辑：从股权思维开始，借助资本杠杆的力量，最后走到商业路径上去。

在股权和资本的世界里，刚才那个获得1 000万元的投资过程被称为A轮融资。在这个时期，投资者主要看创始人的梦想、信念，当然也会看商业模式。随后，当我们开始按照商业路径落地、发现企业经营管理还需要融资时，再一次获得投资的过程为B轮融资。这一次，投资者就会十分关注商业模式，尤其是企业的盈利能力。当然，后面还会有C轮、D轮、E轮的融资，直到企业上市。

掌握资本规则：财务与法务的规范

企业融资之后，又该做什么？答案显而易见：我们自然是要运用商业思维的逻辑，将创新的商业模式落实到经营管理中去，实现企业的利润增长。

此时我们最需要注意的，便是企业经营管理一定要严格遵守各种法律规范：财务规范、法务规范、产品规范、营销规范等。其中，最

重要的一点，就是企业的股权结构一定要清晰、规范，千万不要出现一会儿参股、一会儿控股、一会儿又交叉持股的情况。

最后，当所有的企业经营管理都合乎规范的时候，我们就可以准备上市了。这就是实现股东价值最大化的临门一脚。要知道，如果企业真的能在国内成功上市，即使按照最低的50倍市盈率，企业的市值也可以轻松达到数十亿元。

此时，之前那些投资给我们的VC和PE机构，就可以按照自己的占股比例，获得超额的投资回报。比如，投资1 000万元的机构，约定占股比例是10%。一旦我们的企业上市，利润是5 000万元，乘以50倍的市盈率，企业市值就达到了25亿元。因此，这家机构就可以获得2.5亿元的投资回报。就算扣除之前投资的1 000万元，它还会有2.4亿元的净收入。企业家就如同当年的巴菲特一样，躺在家里就能够赚得盆满钵满了。股权思维和资本杠杆的巨大威力正在于此。

资本杠杆的威力

正是在这个意义上，我们才说股权思维就如同大牌中的大王，资本思维则是小王，商业思维只是黑桃A。真正成功的商业法则告诉我们，一定要分清楚它们的大小与实力对比。一旦我们分不清楚，即便将商业思维运用得再好，最后也会被资本轻松收割。

关于这一点，我的感受尤为深刻。

1999年，全世界范围内的互联网泡沫破裂。原因有很多，其中很重要的一点就是绝大多数的互联网公司都无法实现盈利。很短的时间内，包括许多知名互联网公司在内的股票价格纷纷下跌。TOM集团也

不例外，它的股价从23元一路下滑，先是跌到15元，然后跌到10元，最后跌到8元。

这时候，倘若TOM集团的董事会再不拿出具体可行的办法，这家号称千亿级的公司马上就会面临破产。于是，董事会紧急召开会议，商量应对当下情况的对策。专业人员分析后发现，这次股票大跌的根本原因在于公司没有盈利能力。但是，想要在短时期内解决这个问题并不现实。唯一现实的办法便是运用资本思维，也就是兼并那些盈利能力高的企业，增强TOM集团的盈利能力。

做完决策后，TOM集团开始对中国市场进行分析，希望能找到真正盈利能力强的企业，然后对其进行兼并。当时的中国内地，广告传媒公司如雨后春笋般涌现。

此时，TOM集团开始对中国内地的广告传媒公司进行摸底分析。分析人员很快就发现，在云南昆明，有一家企业还没有被其他外资获得控股权。而且，经过调查，TOM集团还发现这家企业居然是云南省乃至内地西部最赚钱的广告传媒企业。这家企业就是风驰。而此时的我，还是一个不谙世事的“傻小子”，生长在边疆高原，头顶草帽，脸上被晒出高原红，一只裤脚长、一只裤脚短地在野地乱跑。

一天，一位TOM集团的经理拦住了我：“多大了？有女朋友吗？身体怎么样？”

“18岁，没有女朋友。身体还行，练过跆拳道。”我完全不明就里。

“那就太好了！”来人掩盖不住内心的喜悦。

很快，这位TOM集团的经理就表明了自己的真实来意：“我们已经查过了，风驰现在的税后年利润是2 700万元。TOM集团现在准备用

2.78亿元收购风驰，你意下如何？”

我一听就懵了，自己以前哪有接触过这样的业务。不过，我心想：“现在风驰每年的税后利润是2 700万元，对方想用2.78亿元收购，这个数字等于公司未来10年利润的总和。这笔生意可以做！”于是，我点头答应了。

接着，我去了一趟香港。当我来到维多利亚港的和记黄埔大楼、见到李嘉诚先生时，才明白过来这是怎么一回事。我很快就签下合约，风驰就这样被收购了。

TOM集团将风驰收购后进行了公司合并。这次收购完成之后，TOM集团在香港召开了一次对外新闻发布会。很显然，这次发布会的主题之一就是稳定所有投资人的心理，告诉他们TOM集团现在已经有了自己最赚钱的主营业务，股票不会再跌了。

随后，按照发布会的流程，我开始上台发言。面对台下300多位投资人，我侃侃而谈，脸上不时流露出兴奋的神色。不过，我的兴奋感很快就被一位外国人打破了。

这位外国人站起来说了一段话，大概的意思就是他看过风驰的财务报表，明明有2 700万元的税后利润，怎么会被TOM集团以10倍的价格收购了呢？要知道，还在几天以前，另外一家利润并没有风驰高的企业还获得了税后利润30倍的收购价格！

说完这段话，那位外国人提出其疑问：这次收购存在什么风险吗？为什么我会那么着急地卖掉风驰？听到这位外国人的问题，我一下子惊住了。要不是这位外国人的问题，我还会对这些事实一无所知。

为了应对当时的局面，我只能回答说自己要是早知道的话，或许就会提出12倍的价格了。那一瞬间，我才意识到资本的巨大威力。

多年以后，每当回忆起这段往事，我都会深深后悔自己当年不懂股权思维和资本的“游戏法则”。事实就是如此，在商场中，从来都是高维颠覆低维。风驰有较高的盈利能力又如何？由于不懂得股权思维与资本思维，当资本的镰刀高高举起的时候，自己还一度认为“天上掉馅饼”。

后来，我在担任TOM户外传媒集团总经理时才得知，当初TOM集团在收购风驰时，股东投资者人曾允诺86倍的资本杠杆。结果，风驰被其仅仅用10倍的杠杆买回来了，买到就是赚到，TOM集团十分顺利地实现了股东价值最大化。这也难怪这位外国人怀疑在这次收购的背后存在陷阱了。

其实，哪有什么陷阱。如果说真有的话，那也是由于当年的我不懂得股权思维和资本杠杆的巨大威力，自己给自己挖的一个大坑。

所以企业家必须转变传统的商业逻辑。在商业的世界里，一旦我们的商业逻辑出现错误，不能清醒地认识到高维是股权思维、中维是资本杠杆、低维才是商业思维时，我们做得越多就会越错。

如今的商业时代，企业家必须懂得这样一个道理：商业思维其实只是基本功，它不足以保证我们能在市场的“江湖”中纵横驰骋。真正能让我们“笑傲江湖”的，永远是股权思维和资本力量，它们才是商业世界的永恒王者。

这就如同练武，练到最后才会发现“人外有人，天外有天”。因此，我们不仅要学会“深深海底行”，更要有本领“高高山顶立”。唯有如此，企业才能占领制高点、股东的价值才能实现最大化、商业的发展才能回归其本质。

结语

本书以“资本杠杆”一章作为结尾。细心的读者会发现，按照以终为始的观点，最后一章恰恰应该是第一章。

从“战略设计”开始，一直到第九章的“模式创新”，我们讲的其实都是商业成功的规律与路径：一家企业定标行业第一并选取自己的差异化战略后，就可以聚焦尖刀产品、批量培养人才、经营“大鲸”用户，同时做好预算管理与绩效机制、灵活运用定价机制、紧紧把握财务全盘，并适时创新商业模式。

做好经营管理的这些方面，这家企业就掌握了商业成功的一般规律。但是，我们不得不强调，以终为始的“终”，绝不仅仅是获得盈利，而是要实现股东价值的最大化。在这个意义上，我们才说，回归商业本质、实现股东价值最大化的“资本杠杆”才是企业的终极目标。

因此，企业要想真正成为行业第一，首先不是要逐步施展各种商业手段，而是要重视股权思维、资本思维。这并不意味着我们会忽略商业路径的重要性，我们依然要“深深海底行”，从战略、产品、人才、用户到预算、绩效、营销、财务、模式，掌握各个领域的规律，埋头耕耘。

然而，与此同时我们更要懂得“高高山顶立”，明白“人外有人，天外有天”的道理。我们必须清醒地意识到，在商业思维之上之所以还有更高维的股权思维和资本思维，是因为后两者更加简单、直接地实现了商业思维的终极目的。

因此，“高高山顶立，深深海底行”就成了所有行业中顶尖企业的特征，二者“不可须臾离”：从战略设计到模式创新的商业路径，其最终指向的是股东价值最大化；股权思维与资本思维，则将股东价值最大化作为其思维起点。它们结合在一起，就成了使企业真正威力无穷的增长利器！

正因如此，广大中小民营企业任重而道远。我们必须在不断精进商业思维的同时，积极、勇敢地拥抱股权思维与资本思维。这就好比跳高，如果你想跳得高，那就请先蹲下来；这也如同跳远，如果你想跳得远，那就请先退一步。蹲下来，才能蓄势待发；退一步，方能跳得更远！

版权信息

书名:无条件增长：必然增长的十大规律

作者:李践,黄强

ISBN:9787508693170

中信出版集团制作发行